

## **Asiakasvastaavien toimintamallin kehittäminen ja palautteen hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä**

Tarja Talvio

Opinnäytetyö  
Tietojärjestelmäosaamisen  
koulutusohjelma (YTI)  
2018



<b>Tekijä</b> Tarja Talvio	
<b>Koulutusohjelma</b> Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma (YTI)	
<b>Opinnäytetyön nimi</b>  Asiakasvastaavan toimintamallin kehittäminen ja palautteen hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 82 + 10
<p>Palvelujen tuottamisen ja kehittämisen asiakaslähtöisyys sekä asiakkaan asiakaskokemus on noussut toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Muuttuva toimintaympäristö tuo haasteita asiakkaan ja palveluntuottajan asiakas kohtaamiseen. Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavalla on tärkeä tehtävä toimia yhteyshenkilönä tietotekniikkakeskuksen ja Helsingin yliopiston eri yksiköiden välillä. Asiakasvastaavat auttavat yliopiston yksiköitä valitsemaan tarkoituksenmukaiset tietotekniikkapalvelut ja -ratkaisut.</p> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena on Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavan toimintamallin vahvistaminen kehittämällä prosesseja ja toimintatapaa, jonka avulla saatua palautetta voidaan hyödyntää tehokkaammin ja nopeammin palveluiden kehittämisessä. Tarkoituksena on kartoittaa asiakasvastaavan tehtävät ja kehittää asiakasvastaavien tuottamaa palvelua tietotekniikkakeskuksen tarpeisiin. Asiakkuudenhallinnan roolien kuvaukset tarvitsevat päivitystä ja roolille on löydyttävä vakiintunut ja käytännössä toimiva paikka organisaatiossa.</p> <p>Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskus kerää yliopistolaisilta palvelutapahtuma- ja palvelukohtaista asiakaspalautetta. Molempien palautekyselyiden sisällön uudistaminen rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.</p> <p>Tutkimus aloitettiin syksyllä 2017 ja päätettiin alkuvuodesta 2018. Tutkimuksen toteuttamisen strategiaksi on valittu konstrukttiivinen tutkimusmenetelmä, koska kehittämistyön tavoitteena on kehittää asiakasvastaavien tehtäviä ja laatia toimintamalleja kuvaava konsepti. Tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivisia (kyselyt) ja kvalitatiivisia (haastattelut, työpajat) tutkimusmenetelmiä. Tutkimus aloitettiin asiakasvastaavien haastatteluilla, jonka tulokista jalostettiin materiaalia kahteen asiakasvastaavien työpajaan. Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin haastatteluissa esille tulleita ajatuksia asiakasvastaavien tehtävistä ja toisessa työpajassa asiakasvastaavat tarkastelivat syvemmin asiakasvastaavien tehtävänkuvausta haastatteluiden ja aikaisemman työpajan tuloksien perusteella. Ensimmäisen työpajan jälkeen tutkija lähetti kyselyn työpajaan osallistuneille työpajan hyödyllisyydestä. Projektin lopussa tutkija lähetti asiakasvastaaville kyselyn projektin onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta.</p> <p>Tutkimuksessa tulee selkeästi esille, että tietotekniikkakeskuksen toiminnassa on selkeä asiakasfokus eli asioiden mahdollistaminen asiakkaille. Palveluiden asiakaslähtöinen tuottaminen ja kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä. Tutkimuksen tuloksena on laadittu palvelua ohjaava asiakasvastaavamalli, jota kehitetään jatkuvasti ottaen huomioon toimintaympäristön muutokset.</p>	
<b>Asiasanat</b> Asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, kehittäminen, palvelutuotanto, prosessit.	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite .....	4
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset .....	5
2	Asiakkuudenhallinta .....	6
2.1	Asiakasarvo ja asiakkaan arvo .....	7
2.2	Asiakaskokemus .....	7
2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	9
2.4	Asiakaspalautteen kerääminen .....	10
2.5	Palvelumuotoilu asiakkuuden kehittämisessä .....	11
3	Asiakaskeskeinen johtaminen .....	16
3.1	Palveluiden johtaminen lean-filosofian mukaisesti.....	16
3.2	Toiminnan kehittäminen ekosysteemissä .....	18
3.3	Johtamista ja toiminnan kehittämistä tukevat prosessit .....	19
3.4	Projektitoiminta johtamisen tukena.....	20
3.5	Ennakointi johtamisen välineenä .....	21
3.6	IT-johtaminen .....	23
3.7	Kokonaisarkkitehtuuri ja Kartturi-malli .....	30
4	Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksessa	33
4.1	Toimeksiantajan esittely ja toimintaympäristö .....	33
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	39
4.3	Asiakasvastaavien työpajat haastattelutulosten läpikäyntiin .....	42
4.4	Asiakkuudenhallinnan nykytilanne.....	44
4.5	Haastattelutuloksia asiakasvastaavien haastatteluista .....	45
4.6	SWOT-analyysi asiakasvastaavien haastatteluiden tuloksista.....	56
4.7	Asiakasvastaavien työpajojen satoa.....	59
4.8	Tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavan tehtävien kehittämiseen liittyvän projektin tuloksia .....	63
5	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset .....	66
5.1	Asiakasvastaamallin toteutumisen seurantasuunnitelma.....	68
5.2	Kehittämis ehdotukset.....	69
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	74
6	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	75
	Lähteet .....	77
	Liitteet.....	83
	Liite 1. Opinnäytetyö pähkinäkuoressa .....	83
	Liite 2. Asiakasvastaaville suoritettun haastattelun kysymykset.....	84

Liite 3. Asiakasvastaavien 1. työpajan agenda .....	85
Liite 4. Kysely 1. työpajan jälkeen .....	86
Liite 5. Asiakasvastaavien 2. työpajan agenda .....	87
Liite 6. Projektin onnistumista mittaavat kysymykset .....	88
Liite 7. Asiakasvastaavapalvelun blueprint – Ennakoitu asiakastapaaminen .....	89
Liite 8. Asiakasvastaavapalvelun blueprint – Ennakoimaton asiakastapaaminen .....	90
Liite 9. Ohjeistus asiakasvastaavalle palautteen käsittelyyn .....	91
Liite 10. Asiakaskortti .....	92

## Käsitteet

Arvo	on asiakkaan tai palveluntuottajan tuotteesta tai palvelusta ko- kema hyöty (Laamanen & Tinnilä 2013, 139).
Asiakkuudenhallinta	on jatkuvaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja tunnista- mista, oppimisprosessi, jonka tavoitteena on tyytyväinen asia- kas (Mäntyneva 2003, 10 – 12).
Asiakaskokemus	on asiakkaan tuntema yksilöllinen ja laadullinen kokemus esi- merkiksi palveluista, joita yritys tarjoaa (Watkinson 2013, xv – xvi).
Asiakasnäkökulma	tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden sekä tuotteista ja palveluista saamien hyötyjen huomiointia tuotteiden ja palveluiden tuotta- misessa (Grönroos 2015, 25).
Asiakaspalaute	on asiakkailta säännöllisten palautekyselyiden avulla kerättävä tieto asiakaskokemuksen kehittämiseen ja mittaamiseen (Selin & Selin 2013, 211 - 212).
ITIL	on kokoelma ohjeita ja parhaita käytäntöjä IT-palvelujen johta- miseen (itSMF.fi 2009, 19).
IT-palvelu	on keino tuottaa asiakkaille arvoa ilman, että asiakas omistaa näihin liittyvät kustannukset ja riskit. Palvelu koostuu informaa- tioteknologiasta, ihmisistä ja prosesseista (itSMF.fi 2013, 5).
IT-palvelunhallinta	tarkoittaa liiketoimintavaatimusten mukaisten korkealaatuisten IT-palvelujen käyttöönottoa ja hallintaa (itSMF.fi 2013, 7).
Jatkuva palvelun parantaminen	tarkoittaa IT-palveluiden kehittämistä muuttuvien liiketoiminta- tarpeiden mukaisesti tunnistamalla ja toteuttamalla parannuk- sia liiketoimintaprosesseja tukeviin IT-palveluihin (itSMF.fi 2013, 286).

Kokonaisarkkitehtuuri	on menetelmä, jonka avulla voidaan kuvata organisaation tai kohdealueen toimintaprosessien, yksiköiden, tietojen, järjestelmien ja teknologian toiminta kokonaisuutena (Korkeakoulujen KA-pilotti ja KA-SIG ryhmä 2013, 16).
Lean	on johtamisen väline ja käyttäjälähtöinen kehittämisen toimintastrategia, jossa kootaan yhteen useampi eri näkemys tavoitteena tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti (Vuorinen 2013, 72).
Palvelutuotanto	koordinoi ja toteuttaa toiminnan tuottamalla prosessit, joita hallitaan sovittujen palvelutasojen mukaisesti (itSMF.fi 2013, 215).
Prosessi	on sarja toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen liittyviä resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan lopputuotteiksi (Laamanen & Tinnilä 2013,121).
Sidosryhmä	koostuu niistä yksilöistä ja ryhmistä, jotka ovat kiinnostuneita organisaation menestyksestä ja kyvykkyydestä tuottaa haluttuja tuloksia (Laamanen & Tinnilä 2013,135).
Tietohallintomalli	on selkokielenen, tietohallinnon johtamisen viitekehys, jonka tavoitteena on yritysten tietohallinnon johtaminen liiketoimintalähtöisesti (ICT Standard Forum 2018, 12).

## Kuvioluettelo

- Kuvio 1. Projektien arvioidut osuudet
- Kuvio 2. Asiakasohjelman suunnittelu
- Kuvio 3. Asiakas ja asiakkuudenhallinta
- Kuvio 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen prosessi
- Kuvio 5. Asiakasprofiili
- Kuvio 6. Käyttäjätiedon keruumenetelmiä
- Kuvio 7. Palveluiden johtaminen
- Kuvio 8. Palvelutuotannon prosessit
- Kuvio 9. Ideat käytäntöön
- Kuvio 10. Heikoista signaaleista muodostuu trendiaihio ja tulevaisuuskuvat testaavat strategiaa
- Kuvio 11. ITILv3-elinkaarimalli
- Kuvio 12. Tietohallintomallin pääelementit
- Kuvio 13. Kartturi-mallin osat
- Kuvio 14. Helsingin yliopiston organisaatio
- Kuvio 15. Helsingin yliopiston kokonaisarkkitehtuurityö
- Kuvio 16. Arkkitehtuurinäkökulmat
- Kuvio 17. Tietotekniikkakeskuksen projektimalli
- Kuvio 18. Projektin vaiheita projektisalkussa
- Kuvio 19. Konstruktiivisen tutkimuksen eri vaiheet
- Kuvio 20. Opinnäytetyön konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet
- Kuvio 21. Haastatellut asiakasvastaavat
- Kuvio 22. Palauteprosessi palveluiden kehittämisessä
- Kuvio 23. Asiakasvastaavan työn roolijako
- Kuvio 24. Tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavan sidosryhmät
- Kuvio 25. Asiakasvastaavan tehtävän tärkeys
- Kuvio 26. Asiakasvastaaville tulevien palautteiden palautekanavat
- Kuvio 27. Asiakasvastaavan työn SWOT
- Kuvio 28. Asiakasvastaavien työpajojen ajankohdat
- Kuvio 29. Työpajan näkemyksiä asiakasvastaavan toiminnan kehittämisestä
- Kuvio 30. Tietotekniikkakeskuksen asiakkuudenhallinnan työryhmäalue
- Kuvio 31. Asiakasvastaavien työryhmäalueen sisällysluettelo
- Kuvio 32. Asiakasvastaavamallin toteutuksen seurantasuunnitelma
- Kuvio 33. Asiakasvastaavan palautteenkäsittelyprosessi
- Kuvio 34. Palvelunhallintajärjestelmän asiakaskortti
- Kuvio 35. Palvelumuotoiluprojektin päävaiheet

Kuvio 36. Tietotekniikkakeskuksen palvelumuotoiluprojektin päävaiheet segmentoitujen palveluiden kehittämiseksi

### **Kuvaluettelo**

Kuva 1. Ensimmäisen työpajan satoa

Kuva 2. Kaikkea ei tarvitse muistaa - kirjoita lapuille



# 1 Johdanto

Palvelujen tuottamisen ja kehittämisen asiakaslähtöisyys sekä asiakkaan asiakaskokemus on noussut toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Parhaan asiakaskokemuksen tuottaminen mainitaan usein strategiassa ja sitä pidetään tärkeänä palvelutuotannon elementtinä. Asiakkaan asiakaspolku sisältää useita palvelutuokioita ja kohtaamisia. Palvelutuotannolle asetavat haasteita asiakkaan valvetuneemmat tarpeet sekä jo ennalta muodostuneet tunteet ja odotukset. Digitalisaatio ja muutoksen yhä nopeutuva tahti tuovat omat haasteensa asiakkaan ja palveluntuottajan asiakaskohtaamiseen. Ihminen tuodaan toiminnan keskiöön, jotta voidaan suunnitella käyttäjille parempia palveluita ja vähentää epäonnistumisen riskejä.

Kehittääkseen asiakaslähtöisyyttä ja tuottaakseen asiakkaalle parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen organisaation on kehitettävä toimintaansa. Toimintamalleja on tarkistettava, asiakkuudenhallintaan liittyviä prosesseja on kehitettävä ja lopuksi uusi toimintamalli on jalkautettava organisaatioon. Toimintaa mitataan ja muun muassa eri asiakasryhmiltä kerättävä palaute mahdollistaa strategian toteutumisen seurannan operatiivisessa toiminnassa ja yrityksen toimintaympäristössä. Muuttuneet signaalit ja tavoitteisiin sidotut tunnusluvut antavat syötettä toiminnan edelleen kehittämiseen. Toiminnan seuranta ja kehittäminen on jatkuvaa ja säännöllistä.

Palveluntuottajan suuria haasteita ovat muun muassa asiakkaiden toimintatapojen muutokset, asiakkaiden tuotteita ja palveluita koskeva nouseva vaatimustaso ja asiakaskohtaamisten monikanavaisuus. Haasteisiin on löydettävä vastaukset, jotta asiakkaalle voidaan tarjota miellyttävä asiakaskohtaaminen. Hyvän asiakaskokemuksen avulla on myös mahdollisuus parantaa asiakkaan ennakkokäsityksiä käyttämästään palvelusta.

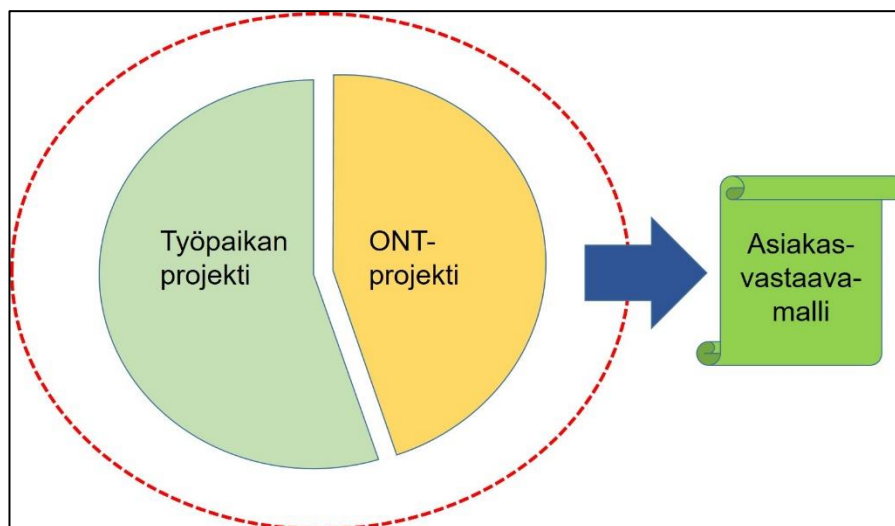
Prosessien tarkistuksen tarvetta aiheuttaa myös Helsingin yliopiston resursoinnin muutos vuonna 2016 aloitetun muutosohjelman vuoksi, huolimatta palveluiden ja työmäärien samanaikaisesta lisääntymisestä.

Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksen asiakkuudenhallintaan liittyvät asiakasvastavien tehtävät palvelevat tietotekniikkakeskuksen yliopiston strategian mukaista toimeenpanosuunnitelmaa. Helsingin yliopiston missiona on korkealaatuinen tutkimus ja koulutus sekä aktiivinen yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Visio vuoteen 2025 on ”*globaali vaikuttaja yhdessä*”, jota tukee kolme strategista tavoitetta. Helsingin yliopisto haluaa olla luova, kansainvälinen oppimisen ja huippututkimuksen ympäristö, tuoda opiskelijat keskiöön ja

edistää uusiutumisen mahdollistavia voimavaroja. (Helsingin yliopisto 2018a.) Tietotekniikkakeskus panostaa muun muassa IT-riippuvaisten tutkimusinfrastruktuurien kehittämiseen, pyrkii siirtämään tuen painopistettä enemmän tutkimuksen erityistarpeiden tukeen, edistää oppimisympäristöjen digitalisaatiota ja tukee yliopiston järjestelmien käytettävyyden parantamista toivotun käyttökokemuksen aikaansaamiseksi. Käyttäjät pyritään ottamaan entistä vahvemmin mukaan tietotekniikkakeskuksen palveluiden kehittämiseen ja kerätty palaute huomioidaan palveluiden kehittämisessä. (Helsingin yliopisto 2017a.)

Asiakasvastaavalla on tärkeä tehtävä toimia yhteyshenkilönä tietotekniikkakeskuksen ja yliopiston eri yksiköiden välillä. Asiakasvastaavat auttavat yliopiston yksiköitä valitsemaan tarkoituksenmukaiset tietotekniikkapalvelut ja -ratkaisut. Tehtävät on määritelty jo aiemmin ja toiminta on jatkunut samanlaisena usean vuoden ajan, mutta asiakasvastuiden laajentamisen myötä on tullut tarve määritellä tarkemmin asiakasvastaavien tuottama palvelu ja kehittää niille yhtenäinen palveluprosessi ja tavoitetaso. Tämä helpottaa uusien asiakasvastaavien sitouttamista tehtäväänsä.

Asiakkuudenhallinnan ja asiakasvastaavien tehtävien kehittämiseksi aloitettiin tietotekniikkakeskuksessa opinnäytetyöntutkijan vetämä projekti. Opinnäytetyöprojekti on osa tätä projektikokonaisuutta (kuvio 1) ja tässä tutkimuksessa käsitellään opinnäytetyön kannalta tärkeimmät kysymykset ja niiden vastaukset.



Kuvio 1. Projektien arvioidut osuudet

Asiakaspalautteiden hyödyntäminen ja siihen liittyvien prosessien ja käytäntöjen kehittäminen on osa asiakkuudenhallintaa. Palvelutapahtumakohtaisia asiakaspalautteita saadaan palvelunhallintajärjestelmässä ratkaistuista tukipyynnöistä. Alkuvuodesta 2017 palautteet on ohjattu palvelunhallintajärjestelmään ja tällä hetkellä tukipyynnön ratkaisseen

työntekijän esimies käsittelee palautteet merkitsemällä ne käsitellyksi välitettyään palautteen eteenpäin tukipyynnön hoitaneelle työntekijälle. Ongelmana on kuitenkin tietotekniikkakeskuksen organisaation jokaisella tasolla ilmenevä palautteiden käsittelyn prosessin puute ja epätietous asiakasvastaavien osuudesta palauteprosessin tukemiseen. Oikein hyödynnettynä asiakaspalaute tukee toiminnan kehittämistä ja lisää toiminnan läpinäkyvyyttä.

Tutkimuksessa lähestytään asiakkuudenhallinnan prosessien ja asiakasvastaavien tehtävien kehittämistä tarkastelemalla asiakaskokemusta kokonaisuutena ja IT-johtamisen hallinnointimalleja kokonaisarkkitehtuuria, ITIL:ä ja ICT Standard Forumin Tietohallintomallia. Asiakaskokemus on asiakkaan tuntema yksilöllinen ja laadullinen kokemus esimerkiksi palveluista, joita yritys tarjoaa. Kokemukseen vaikuttavat asiakkaan omat tunteet ja yrityksestä ennalta muodostetut mielipiteet. (Watkinson 2013, xv – xvii.) Hyvän asiakaskokemuksen johtaminen on asiakassuhteiden johtamista. Asiakassuhteiden johtaminen on muun muassa asiakastarpeiden tunnistamista, asiakkaiden segmentointia ja tuotteiden ja palveluiden räätälöintiä. (Löytänä & Korteso, 20.) Asiakassuhteiden johtamisen strategia määritellään yrityksen strategiassa ja johtamistyötä tukevat erilaiset viitekehykset.

Tehokkaan ja toimivan asiakkuudenhallinnan tavoitteena on laadukas asiakaspalvelu ja tyytyväinen asiakas. Asiakaspalvelutapahtumista kerätyn datan perusteella saadaan tietoa muun muassa asiakkaan tarpeista ja käyttäytymisestä. Tavoitteiden ja strategian laatiminen on helpompaa, kun tiedetään, mihin asiakas on tyytyväinen ja mikä on aiheuttanut tyytymättömyyttä.

Tutkimuksen lähtökohtana ovat Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksen asiakkailleen tuottamat palvelut. Liitteessä 1 on kuvattu opinnäytetyöni eri osa-alueita, jotka vaikuttavat tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavamallin rakentumiseen ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Asiakasvastaava on tietotekniikkakeskuksen edustaja asiakasorganisaatiossa ja tuo esille asiakkaan näkemystä palveluntuottajalle. Asiakas käyttää tietotekniikkakeskuksen palveluita ja lähettää palautetta, kun siihen ilmenee tarvetta. Asiakasvastaavat tapaavat asiakasyksiköiden edustajia asiakastapaamisissa. Palveluiden tuottamisen ja jatkuvan kehittämisen tavoitteena on paras mahdollinen asiakaskokemus ja asiakasarvon tuottaminen. Asiakaslähtöisyyttä johdetaan tiedon ja toimintaprosessien avulla strategiassa luotujen tavoitteiden perusteella. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on tärkeää palveluita kehitettäessä ja asiakasvastaavilla on tärkeä rooli tässä toiminnassa. Tutkimuksessa on haastatteluin kerätty tietoa asiakasvastaavien tehtävistä ja haastatteluiden tuloksia on jalostettu kahdessa työpajassa. Projektin tuloksena on laadittu asiakasvastaavamalli, joka sisältää muun muassa toimintaohjeet ja ohjeistuksen palautteen käsittelyyn.

Jatkuva kehittäminen kuuluu menestyvän organisaation toimintaperiaatteisiin, jonka lisäksi asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen johdattavat kohti parasta mahdollista asiakaskokemusta.

### **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite**

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa asiakasvastaavien tehtävät ja kehittää asiakasvastaavien tuottamaa palvelua tietotekniikkakeskuksen tarpeisiin. Asiakkuudenhallinnan roolit, kuten palautteen käsittely ja asiakaskontaktien hoitaminen vaativat ajantasaistamista. Asiakasvastaavien roolien kuvaukset vaativat päivitystä ja roolille on löydyttävä vaikiintunut ja käytännössä toimiva paikka organisaation toiminnassa, jonka päämääränä on asiakkuudenhallinnan tehtävien tehokas hoitaminen riippumatta omasta roolista tietotekniikkakeskuksessa. Asiakkuudenhallinnan prosessien ja roolien on tuotettava arvoa ja hyötyä koko tietotekniikkakeskukselle. Roolien epäselvän sisällön vuoksi on tehtävien koettu menevän päällekkäin muun muassa toisten asiakasvastaavien, palveluvastaavien, palvelusta vastaavien päälliköiden, ratkaisukonsulttien tai projektipäälliköiden kanssa. Puuttuva ohjaus ja kiire ovat myös syitä, mitkä hankaloittavat rooleihin liittyvien tehtävien hoitamista.

Tutkimuksen tavoitteena on asiakasvastaavan toimintamallin vahvistaminen kehittämällä prosesseja ja toimintatapaa, jonka avulla saatua palautetta voidaan hyödyntää tehokkaammin ja nopeammin palveluiden kehittämisessä. Tutkimuksen tuloksena kehitetty toimintamalli pyritään viemään osaksi tietotekniikkakeskuksen johtamismallia. Tutkimusalue on osa suurempaa kehittämiskokonaisuutta, jonka tavoitteena on toimiva asiakaslähtöinen ja kustannustehokas asiakkuudenhallinnan kokonaisuus tietotekniikkakeskuksessa. Asiakasvastaavien tehtävien kehittämisen ajatuksena on painopisteen siirtäminen palvelutuotantokeskeisyydestä asiakastarpeen tunnistamiseen.

### **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimusongelma:

- Kuinka asiakasvastaavien tehtäväkenttää olisi kehitettävä, jotta voidaan parantaa asiakkaille tuotettavaa palvelua ja palautteiden käsittelyä?

Tutkimuskysymykset:

- Miten asiakkuudenhallintaan liittyvää prosessia voidaan kehittää palvelemaan paremmin asiakkaita?
- Mitkä ovat tietotekniikkakeskuksen asiakkuudenhallinnan nykytilan ongelmat?

- Miten asiakkuudenhallintaan liittyviä prosesseja ja tehtäviä voidaan kehittää tukemaan paremmin tietotekniikkakeskuksen ja yliopiston strategian mukaisia tarpeita ja toiminnan tavoitteita yliopistolaisten menestyksen varmistamiseksi?

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset**

Opinnäytetyöraportti koostuu kuudesta pääluvusta ja rakenne muodostuu siten, että johdannossa tutustutaan tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteeseen sekä esitellään tutkimuksen rajaus. Tutkimuksen alussa määritellään myös käsitteet ja luetellaan tutkimukseen liitetyt kuviot. Teoreettisen viitekehys esitellään luvuissa 2 ja 3, joissa syvennyttään asiakkuudenhallintaan ja johtamiseen. Teoriapohjaa käsitellään myös raportin myöhemmissä luvuissa soveltuvien osin. Osiossa 4 esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, tutkimuksen toteutustapa ja tulokset. Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset käsitellään luvussa 5. Tässä luvussa esitellään myös kehittämissuunnitelmat toimeksiantajan asiakkuudenhallinnan kehittämiseen ja jatkotutkimusehdotus. Viimeisessä luvussa käsitellään tutkijan opinnäytetyöprosessia ja oman oppimisen arviointia projektin aikana.

Työn keskeisin näkökulma on tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavan asiakaslähtöisen toimintamallin vahvistaminen prosesseja ja toimintatapoja kehittämällä. Tehokas palautteen käsittely tukee asiakasvastaavan työtä ja antaa liidejä toiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Teoriatiedon avulla tarkastellaan toiminnan vaikutuksia asiakkaan kokemaan arvoon ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen. Työn tuloksena syntyvä, alati kehitettävä asiakasvastaavamalli ja mallin toteutuksen varmistava seurantasuunnitelma ohjaavat asiakasvastaavien toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan.

Palvelutapahtumakohtaisen palautekyselyn lisäksi tietotekniikkakeskus kerää palautetta palveluista satunnaisotannalla yliopistolaisille lähetyn kyselyn avulla. Kysely on ollut saman sisältöinen jo vuosia ja vaatii kehittämistä ja uudistamista. Tutkimuksessa rajataan ulkopuolelle sekä palvelutapahtumakohtaisen että palveluita koskevan kyselyjen sisältöjen tarkastelu ja uudistaminen.

## 2 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on jatkuvaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja tunnistamista, oppimisprosessi, jonka tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Toimiva ja tehokas asiakkuudenhallinta vaatii paljon organisaatiolta, muun muassa osaamista ja rakenteiden mukauttamista tukemaan asiakkuudenhallintaa. Palveluiden kehittäminen asiakasnäkökulmasta luo asiakasarvoa. (Mäntyneva 2003, 10 – 14.) Asiakasstrategia on johdon valitsema tapa johtaa asiakkuuksia ja se antaa suuntaviivat asiakkuudenhallinnalle. Tavoitteena on asiakkuuksien arvon maksimointi. (Storbacka & Lehtinen 2006, 15.) Palvelut ovat tulleet lähemmäksi asiakasta ja niitä tuotetaan asiakaslähtöisemmin. Asiakstarpeista laaditut otaksumat ja tavoitemielikuvat testataan keräämällä asiakkailta erilaista tietoa ja menemällä asiakkaiden luokse. Mielikuva asiakkaista ei koostu ainoastaan asiakaskyselyiden tuloksista, raporteista ja toisten kertomuksista, vaan täydentyy omakohtaisilla asiakaskäynneillä. Asiakkaan kanssa keskusteltaessa käytetään avoimia kysymyksiä ja tämän lisäksi tarkkailaan ja huomioidaan. Näiden tuloksena saadaan molemmiin puoleen yhteinen käsitys asiakkuuden nykytilasta. Asiakasta ei kiinnosta organisaation prosessit ja toimintamallit, vaan hän on kiinnostunut vain siitä, miten pian hän saa vastauksen ja saako hän lopullisen vastauksen yhdellä kerralla vai vaatiiko se useamman yhteydenoton. (Torkkola 2015, 89 - 91, 125.) Tämä tarkoittaa myös asiakaspalautteen nopeaa huomioimista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Asiakkaan aikakausi on alkanut, joka merkitsee sitä, että asiakkaat ovat yhä enemmän mukana palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä. (Virtanen & Stenvall 2014, 81.)

Asiakkuudenhallintaa tukee asiakasohjelman suunnittelu, johon sisältyy asiakasvision, asiakastavoitteen ja asiakasstrategian määrittely (kuvio 2). Asiakasvisio määrittelee asiakaskohderyhmät ja niille suunnitellut tavoitteet. Jos kohderyhmillä on suuri ero toisiinsa nähden, asiakasvisio määritellään asiakasryhmäkohtaisesti. Asiakastavoite kuvaa muun muassa asiakkuuden arvoa ja asiakassuhteen kehittämistä. Asiakastavoitteen on oltava mitattavissa, tasapainossa asiakasvision kanssa ja määriteltävissä kohderyhmäkohtaisesti. Asiakasvisio toteutetaan asiakasstrategian avulla. Strategia varmistaa, että organisaatiolla on yhteinen näkemys tavoiteltavasta suunnasta ja asiakkaista. Asiakasstrategiat ja niiden puitteet määritellään lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä uusien ja nykyisten asiakkaiden näkökulmasta. (Selin & Selin 2013, 150 – 152.)



Kuvio 2. Asiakasohjelman suunnittelu (Selin & Selin 2013, 150 – 152)

## 2.1 Asiakasarvo ja asiakkaan arvo

Arvontuotto on asiakaslähtöistä. Asiakkaalle luotava arvontuotannon tavoite lähtee liik-  
keelle tuotteesta tai tuotettavasta palvelusta eli siitä, miten menetellään, jotta asiakas os-  
taa tuotteen tai käyttää palveluita ja on lisäksi tyytyväinen valintaansa. Asiakkaalle luo-  
daan merkityksellisiä kokemuksia. Niiden tuottama asiakkaan kokema arvo koostuu erilai-  
sista osista, jotka liittyvät asiakkaan henkilökohtaisiin kokemuksiin tai tuntemuksiin. Koke-  
mukset liittyvät keinoihin, miten asiakas saavuttaa päämääränsä ja tuntemukset kuvasta-  
vat asiakkaan olotilaa asiakaskohtaamisen jälkeen. (Löytänä & Korteso 2011, 55.)

Tämän lisäksi tuote tai palvelu täytyy myydä niin, että se on yritykselle kannattavaa.  
Yrityksen tavoitteena on saada asiakas tuottamaan arvoa eli arvontuotto on molemmin  
puolista. Arvoa tuotetaan sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen. Löytänä ja Kor-  
kiakosken mukaan yrityksen arvontuottovaatimukseen, yritys vastuun lisäksi, lisätään sosi-  
aalinen vastuu ja yhteiskuntavastuu eli yritys on vastuussa toimintaympäristöstään. Omi-  
taja-arvoa voidaan luoda ja kasvattaa luomalla asiakkaille arvoa. (Löytänä & Korkiakoski  
2014, 21 - 22.)

## 2.2 Asiakaskokemus

Hyvän asiakaskokemuksen luominen on tärkeää jokaiselle palveluntuottajalle. Se on toi-  
mivan asiakasstrategian tavoite ja asiakaslähtöisen ajattelutavan työkalu. Jokaisesta toi-  
minnosta on löydettävä toimintatavat, jotka tukevat koko organisaatiota sitovan, yrityksen

tavoitteiden mukaista asiakaskokemusten muodostumista. (Löytänä & Kortesus 2011, 26.)

Asiakaskokemus jaetaan neljään osa-alueeseen, joita ovat ennakko-odotukset sisältävä lähtötilanne, ennen yhteydenottoa asiakkaan altistuminen yrityksen viestinnälle, palvelutapahtuma ja lopuksi palvelutapahtuman jälkeinen lisäviestintä tai palautteen antaminen. (Filenius 2015, 24.)

Asiakaskokemus on asiakkaan kokemus palvelusta ja se syntyy jo ennen asiakassuhteen solmimista. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnot ennen palvelun käyttämistä. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, mikä lisää asiakkaille tuotettua arvoa. Asiakas on toiminnan keskiössä. (Löytänä & Kortesus 2011, 11 – 26.) Asiakaskokemus on yksilöllistä ja tilannekohtaista. Asiakkaan tunnetilaan vaikuttaa myös esimerkiksi asian kiireellisyys ja toimenpiteen tärkeys. (Filenius 2015, 26.) Brändi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja jos asiakkaan tunneside on vahva, voi hän joustaa asiakaskokemuksen suhteen. Anteeksianto on helpompaa brändin ollessa tuttu ja läheinen, jolloin vahva tunneside sitoo asiakkaan yritykseen.

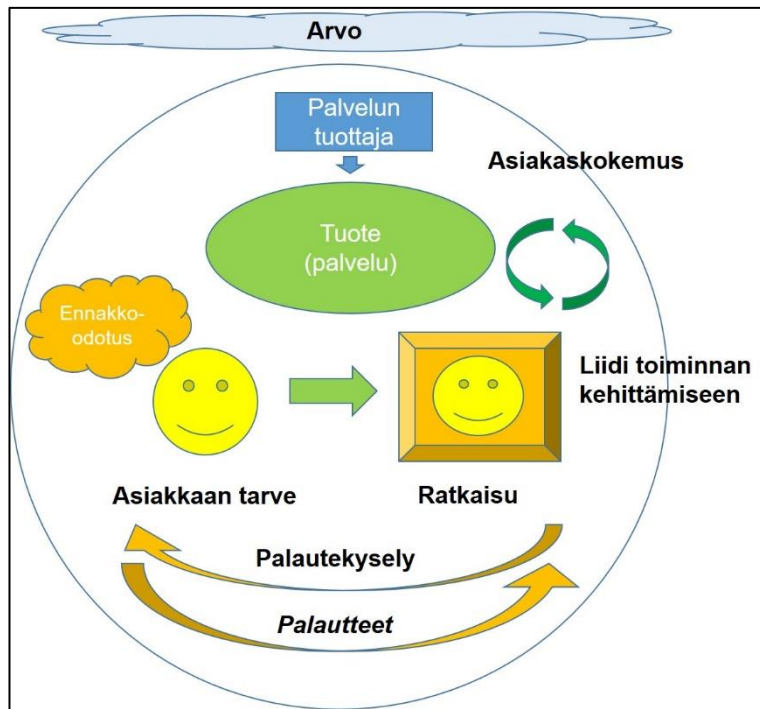
Ahvenainen, Gylling ja Leino tuovat esille kirjassaan Viiden tähden asiakaskokemus asiakkaan kolme onnistumisen arviointipistettä:

- Onko kohtaamispisteessä päästy asetettuun tavoitteeseen?
- Kuinka helposti tavoite saavutettiin?
- Millaisia tunteita kohtaaminen asiakkaassa herätti?

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu asiakkaan ajatuksista ja tunteista, mitä yritys tai palveluntuottaja hänessä herättää. Vakuuttavuus palveluprosessin alkuvaiheessa ei riitä, vaan asiakaskokemuksen arvo määritellään vasta kun asiakas arvioi koko prosessin sujuvuutta kertomalla kokemuksestaan ystävilleen tai kollegoilleen. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 10.)

Asiakkaalla on jokin palvelun tuottajaan kohdistuva tarve, jonka vuoksi hän ottaa yhteyttä palvelun tuottajaan. (Kuvio 3.) Asiakkaalla on myös ennakko-odotus, joka koostuu muun muassa tarpeista, aikaisemmista omista tai muiden kokemuksista tai suositteluista. Aikaisemmat kokemukset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Asiakaskokemus muodostuu palvelukokonaisuudesta, joka tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että palvelun tuottajalle. Toimintaa kehitetään asiakkailta kerätyn palautteen perusteella. Asiakkuuksien johtamiseen liittyvien strategisten analyysien laatu ja sisältö paranevat asiakasymmärrystä ja asiakkaiden tarpeiden ymmärrystä lisäämällä. (Mäntyneva 2003, 12.)





Kuvio 3. Asiakas ja asiakkuudenhallinta

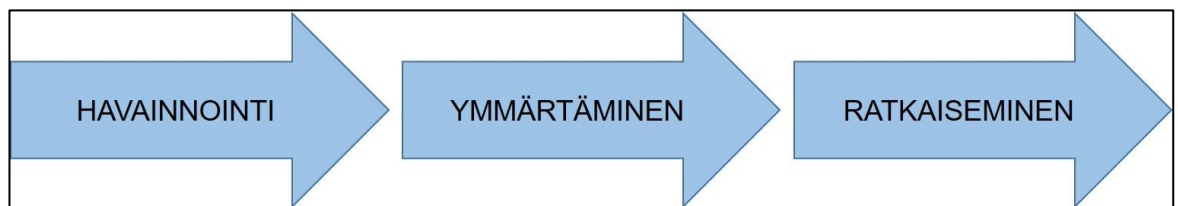
Palveluntuottaja tuottaa osan palveluista taustatoimintoina, mutta laadun kokemisen ja asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna palvelun ratkaisevin osuus on se, kun asiakas osallistuu palveluprosessiin, kokee sen ja arvioi sitä. (Grönroos 2015, 221.)

### 2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemukseen panostaminen edellyttää mittaamista, se auttaa johtoa hahmottamaan haasteen ja auttaa suunnittelemaan sekä rakentamaan asiakkaan kehityspolkua. Katsotaan rohkeasti tulevaisuuteen, kehitetään uutta eikä tyydytä mittaamaan pelkästään nykytilanteen palveluita ja toimintoja. On uskallettava ottaa riskejä, edetä ja kokeilla välillä jotain uutta, joka voi mahdollisesti näkyä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden laskuna. Mittaamalla yritys saa selville myös asiakkaalle tuottamansa tuotteen tai palvelun arvon.

Asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä käytetään pitkäjänteistä mittaamista. Mittaaminen liittyy aina yhteen kohtaamiseen, ei mitata koko asiakassuhdetta. On mietittävä, mitä asiakkailta kysytyllä tiedolla tehdään. Tämän lisäksi on pystyttävä linkittämään asiakaskokemuksen mittarit organisaation muihin mittareihin sekä hahmottamaan niiden syy- ja seuraussuhteet. Mittaamisen ja palautteiden analysoinnin tuloksista tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset viedään organisaation toiminnan kehittämisprosessiin. Mittaamisen yhteydessä asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa tarjoamalla esimerkiksi tuoteinfor-

maatiota, yhteystietoja asioiden hoitamiseksi ostotapahtuman jälkeen tai mittaamisen yhteydessä voidaan asiakkaalle kertoa vastausten käsittelytavoista tai asioita, mitä on kehitetty asiakaspalautteen pohjalta. Mittaamisen tärkeitä välineitä erilaisten asiakastyytyväisyysmenetelmien lisäksi ovat havainnointi, ymmärtäminen ja ratkaiseminen. (Kuvio 4.) Organisaation on tärkeää havainnoida ja huomioida, mitä ympärillä tapahtuu. Sen jälkeen organisaatiossa on ymmärrettävä, mistä on kyse. Pohditaan, miksi ongelma on syntynyt, onko sillä taloudellisia vaikutuksia ja vaikuttaako kyseinen ongelma yrityksen myyntiin ja kannattavuuteen. Kun ongelma on tunnistettu, ratkaistaan ongelma niin, että asiakkaan näkökulmasta katsottuna asioinnin este on poistunut ja asiakaskokemus tuntuu miellyttävältä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 138 - 140, Filenius 2015, 142 - 144.)



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen mittaamisen prosessi (Filenius 2015, 142)

## 2.4 Asiakaspalautteen kerääminen

Asiakaskokemuksen kehittämisen ja mittaamisen keinoja ovat muun muassa asiakkaille säännöllisesti tehtävät palautekyselyt ja erilaiset asiakastutkimukset. Kerätty palaute auttaa organisaatiota kehittämään palveluitaan ja tuotteitaan asiakastarpeita vastaaviksi. Palautteen antaminen onkin tehtävä mahdollisimman helpoksi, jotta määrämuotoisten ja käyttäjäystävällisten tutkimusten lisäksi voidaan kerätä asiakkaiden lähettämää ns. vapaata palautetta, ideoita, toiveita, reklamaatioita tai kerätä spontaania palautetta asiakastapaamisissa ja projektien yhteydessä. (Selin & Selin 2013, 211 – 214.) Asiakaskohtaamiseen ja palvelutapahtumaan liittyvä palaute kysytään mahdollisimman nopeasti kohtaamisen jälkeen, kun palvelukokemus on tuoreena asiakkaan muistissa. (Filenius 2015, 135.) Kyselyitä laatiessa ja tuloksia tutkiessa on erotettava toisistaan yrityksen prosessien ja toimintojen toimivuutta sekä asiakkaan mielikuvia ja tunteita mittaavat kysymykset. (Löytänä & Korteso 2011, 200.) Asiakasyhteistyössä palautetta kerätään jatkuvasti. Palautteen keruun on oltava työtehtäviin liittyvää arkea. Jokainen organisaation työntekijä kerää asiakaspalautetta ja tuo sen organisaatioon käsiteltäväksi. Tulleet palautteet, mukaan lukien asiakkaan lähettämät pienet ideat ja ajatukset, otetaan esille asiakastapaamisissa. Asiakas tuntee olevansa arvostettu ja tärkeä, koska hänen palautteensa on huomioitu ja mahdollisesti jotain on tehtykin palautteen johdosta. Tämä herättää asiakkaassa luottamusta, joka vaikuttaa myös yhteistyöhalukkuuteen ja sitoutumiseen. (Selin & Selin 2013, 211 – 214.) Palautteen hyödyntämistä vaikeuttaa palautteen käsittelyn ajanpuute. Erityisesti va-

paiden palautteiden käsittely vie aikaa ja nostaa kustannuksia. Haastavaa on myös kysymysten asettaminen ymmärrettävästi, jotta asiakkaan on helpompi arvioida omaa vastautaan ja asettaa se mielestään oikeaan paikkaan kyselytutkimuksen asteikossa. Asiakas voi kokea palautekyselyn ärsyttävänä ja jättää vastaamatta kyselyyn. (Filenius 2015, 133 – 134.) Palautteen antamisen on oltava asiakkaalle helppoa ja vaivatonta.

Sähköpostin lisäksi muita palautekanavia ovat palautekyselyt palvelun kosketuspisteissä, palautepuhelin, verkkosivuilla oleva palautepainike tai -lomake, verkkosivuilla oleva yrityksen ylläpitämä keskustelupalsta, sosiaalinen media (keskustelu sosiaalisessa mediassa), perinteinen paperilomake tai tekstiviesti. Verkkosivuilla oleva palautenappi on usein piilotettu yrityksen yhteystietosivulle ja on unohdettu, että verkkosivut antavat mahdollisuuden kaksipuoliseen ajantasaiseen keskusteluun asiakkaan ja yrityksen edustajan kanssa. Asiakkaan antaessa palautetta yrityksen tietyistä toiminnoista ja kohtauspisteistä on varmistettava, että palautekanavat kytketään suoraan kosketuspisteisiin. Näin menetellen palautteen antajalla on helppo osoittaa palautteensa oikealle taholle ja palautteen saaja ymmärtää palautteen kontekstin. (Löytänä & Korteso 2011, 189 – 192, 198 - 200.)

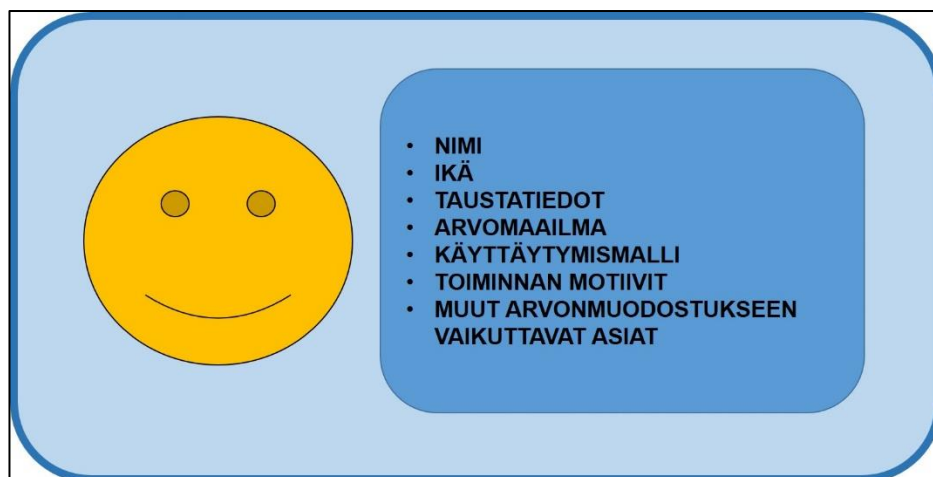
## **2.5 Palvelumuotoilu asiakkuuden kehittämisessä**

Asiakaslähtöisen asiakaskokemuksen luomisen apuna käytetään palvelumuotoilua. Tavoitteena on ymmärtää ennakoivasti asiakkaan käyttökokemus ja pyrkiä luomaan odotukset ylittävä kokemus, joka on käytettävä, olennainen, tunteisiin vetoava, selkeä ja arvoa tuottava elämys. Asiakkaan tarpeita ja käyttäytymistä havainnoidaan, minkä perusteella halutaan löytää erityisesti asiakkaiden piileviä tarpeita. (Löytänä & Korteso 2011, 118 - 119.) Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita tarjoamaan parempia palveluita verrattuna kilpailijoihinsa ja kasvattamaan asiakastytyvyyttä. (Moritz 2005, 40.) Monimutkaisista palvelukokonaisuuksista pyritään tekemään palvelumuotoilun avulla näkyviä ja yksinkertaisempia. Palvelut eivät ole koskaan kokonaan valmiita, vaan niitä on kehitettävä jatkuvasti. Asiakkaan matkaa palvelun hyödyntäjänä voidaan mallintaa asiakaspolkuina ja ideat uusista palveluista tai olemassa olevien palveluiden parannusehdotuksista voidaan tehdä nopeasti karkeita malleja. Nämä testataan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa käyttäjien keskuudessa palautteen keräämiseksi. Palvelun käyttäjän näkökulma on tärkeä ja suunnittelun keskiössä. (Koskelo 2014, 9 -10.)

Asiakkailla tai asiakasryhmillä on erilaisia tarpeita ja toiveita. Palvelut ja tuotteet on suunniteltava asiakassegmenteittäin. Tämän vuoksi on tärkeää tietää, kuka on asiakas, mitkä ovat hänen tavoitteensa ja tarpeensa. Palvelujen tai tuotteiden tuottamisen tutkimista varten kysyntä analysoidaan ja selvitetään asiakkaan tarvekäyttäytyminen, jonka pohjalta

luodaan asiakkaiden segmentointikriteerit. Yksittäiset asiakkaat tai asiakasryhmät segmentoidaan segmentointikriteerien mukaisesti ja määritellään markkinointitavat. (Bergström & Leppänen 2013, 151 - 153.) On muistettava, että yksittäinen asiakaskin haluaa tulla kohdelluksi yhden hengen segmenttinä, ei osana suurta asiakasryhmää. (Grönroos 2015, 423.) Tuotteet tai palvelut suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja pohditaan, kuinka asiakasta voidaan auttaa tässä prosessissa, riittävätkö organisaation resurssit ja ydinosaamisalueet arvon tuottamiseen ja millaisia verkostoja arvontuotantoon tarvitaan. (Bergström & Leppänen 2013, 151 - 153.)

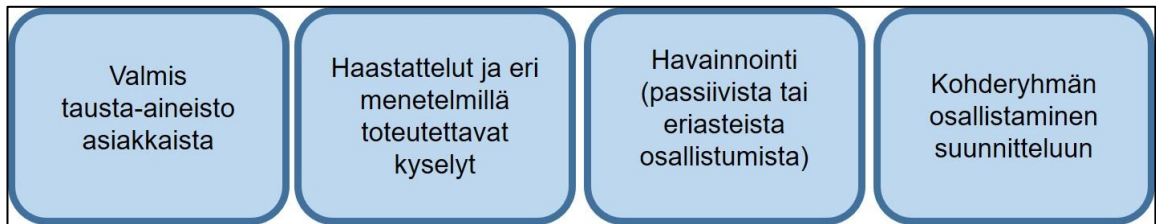
Asiakaslähtöinen tuotteiden tai palveluiden kehittäminen ja suunnittelu hyödyntää asiakasprofilointia. Asiakastutkimuksista saadun tiedon avulla rakennetaan erilaisia kuvitteellisia asiakasprofiileja, jotka kuvaavat asiakkaan käyttäytymistä, motiiveja, tarpeita ja elämäntilanteita. (Kuvio 5.) Eri asiakasprofiileista kootaan ”kortteja”, joissa on asiakkaan ”kuva”, ikä, taustatiedot ja erilaisia asiakkaan arvomaailmaa kuvaavia seikkoja. Asiakaskorttien sisältöä kehitetään ja päivitetään asiakastutkimuksen edetessä. Asiakasprofiilit helpottavat viestintää, koska ne luovat yhteisen käsityksen eri asiakasryhmistä ja siitä, minkälaista palvelua kullekin asiakasryhmälle halutaan suunnata. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 77.) Asiakasprofiilit ohjaavat tuotteiden tai palveluiden suunnittelua ja mahdollistavat uuden palvelun kontaktipisteiden ja palvelukokemuksen tarkastelun eri näkökulmista. Asiakasprofiilit auttavat ymmärtämään, mitä tuotteita tai palveluita eri asiakasryhmille kehitetään ja miksi palvelut ovat kohderyhmälle tärkeitä ja tarpeellisia. Palveluiden tuottajan on helpompi kohdentaa palveluita oikeille ryhmille ja asiakkaiden on helpompi hyödyntää tarjolla olevia erilaisia palveluita. (Tuulaniemi 2013, 156.)



Kuvio 5. Asiakasprofiili (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 77)

Eri asiakasryhmien käyttäytymisprofiilien avulla pyritään vastaamaan asiakkaan piileviin tarpeisiin ja muuttamaan asiakkaiden käyttäytymistä strategisten tavoitteiden ja mittareiden kannalta mielekkäiksi. (Tuulaniemi 2013, 155.)

Palvelumuotoilun lähtökohta uusien palvelujen tuottamiseen on käyttäjälähtöisten tutkimusvälineiden hyödyntäminen käyttäjätiedon hankkimiseen. Näitä ovat käyttäjäkokemuksen ja käytettävyyden tutkimukset ja uusien kokemuksien mallintaminen. (Miettinen 2016, 30.) Menetelmiä käyttäjätiedon keruuseen on lueteltu kuviossa 6.



Kuvio 6. Käyttäjätiedon keruumenetelmiä (Tuulaniemi 2013, 146)

Asiakasymmärrys koostuu kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Tiedon keruvaihe on palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita, koska siinä kerätään nimenomaan palveluiden suunnittelua ohjaavaa tietoa. Loppukäyttäjien motiivien ymmärtäminen suunnittelun alkuvaiheessa on tärkeää, jotta palvelutuote on käyttäjän tarpeiden ja vaatimusten mukainen. Asiakasymmärryksen laajentaminen alkaa valmiin, asiakkaista kootun tausta-aineiston analysoinnilla. Tausta-aineisto sisältää asiakastytyväisyysmittauksista ja erilaisista markkinatutkimuksista saatua tietoa. Tuulaniemi mainitsee kirjassaan myös yrityksen henkilöstöllä olevan hiljaisen tiedon osuuden, joka selvitetään henkilökunnan haastatteluissa, kyselyissä ja henkilöstön omissa työpajoissa. Hiljainen tieto sisältää henkilöstön tarpeet ja palvelua koskevat odotukset, joka varmistaa suunnitellun palvelun menestyksellään tuottamisen asiakkaalle. Tausta-aineiston perusteella luodaan tutkimusoletuksia, jotka pyritään osoittamaan asiakastutkimuksissa oikeiksi tai vääriksi. Asiakasymmärrystä rakennetaan haastatteluilla kerättävän tiedon avulla. Haastateltavilta kysytään heidän elämästään, ajatuksistaan ja kokemuksistaan palveluiden käyttäjinä tai tuottajina. Havainnoinnissa tarkastellaan asiakkaan toimintaa hänen kuluttaessaan palvelua. Se antaa tärkeää tietoa asiakkaiden toiminnasta palvelutilanteessa, jolloin saadaan selville syitä, miksi asiakas käyttää palveluita tai miksi ei käytä ollenkaan. Asiakas voi hyödyntää myös vain osan palveluista. Reaaliaikainen palvelutilanteen havainnointi mahdollistaa ideoiden löytämisen ongelman ratkaisemiseksi. Asiakaskohderyhmä voidaan osallistaa palveluiden kehittämiseen esimerkiksi suljetun Facebook-ryhmän avulla. Siinä tutkija esittää osallistujille kysymyksiä, joihin he vastaavat. Tutkimukseen osallistuvat voivat myös kommentoida

käytyä keskustelua. Käyttäjätutkimuksen lopussa suoritetaan huolellinen tiedon analysointi pyrkimällä löytämään materiaalista laajaa asiakasjoukkoa koskevat keskeiset asiat. Tietoa on tulkittava toimintaa hyödyttävällä tavalla ja tietoa on yhdisteltävä muihin tietolähteisiin, jotta siitä on mahdollisimman paljon hyötyä toiminnan kehittämisessä. (Tuulaniemi 2013, 142 – 154.)

Palveluiden kehittämisen apuna käytettävä konseptisuunnittelu yhdistää käyttäjakeskeisen suunnittelun, kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimustiedon, kuvat ja mallit. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2016, 107.) Nicola Morellin mukaan konseptisuunnittelu jaetaan iteratiivisen suunnitteluvaiheeseen ja projektivaiheen toteutusvaiheeseen. Suunnittelu- vaihe sisältää asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen sekä konseptin valinnan ja testauksen. Konseptisuunnittelu toteutetaan projektissa, joka koostuu käsitteiden määrittelystä, konseptien laatimisesta ja lopullisen konseptin määrittelystä. Iteratiivinen prosessi on kriittinen, koska jokaisella kierroksella luodaan pohja seuraavan kierroksen etenemiselle. (Morelli 2002, 9.) Palvelujen suunnittelu aloitetaan asiakkaiden tarpeiden, toimintojen ja ratkaisujen ymmärtämisellä. Asiakastarpeen lisäksi selvitetään monikanavaisten palvelujen (chat, verkkolomake, sähköposti, Whatsapp) tarpeet ja toiminnot sekä pyritään ymmärtämään kilpailijoiden tarjoamia palveluita. Palvelukonseptin suunnittelussa käytetään visualisointia, joka konkretisoi palvelupolun. Käyttötapauskuvauksessa (Use Case) kerrotaan palvelun käyttötarina. Se on juonellinen kertomus, joka sitoo kaikki palvelun osat yhteen ja jolla on selkeä alku ja loppu. Palvelun ideoinnin alkuvaiheessa voidaan käyttää kuvakäsikirjoitusta, jolla kuvataan palvelun kulku asiakasnäkökulmasta ja edetään vaiheittain kronologisessa järjestyksessä. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2016, 108 – 110.)

Palvelukonseptin avulla kuvataan palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita, kuten palvelutuokio ja palvelupolku. Palvelupolun asiakaslähtöinen visualisointi palveluiden suunnittelussa voidaan toteuttaa Customer Journey Canvasin avulla. Siihen kuvataan vaiheittain asiakkaan palvelupolku palvelun käyttäjänä. (Stickdorn & Schneider 2015, 158.) Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat muun muassa ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintamallit. Toimintamallit määrittävät palvelun tuotantotavan yksittäisissä palvelutuokioissa. Palveluiden pienimmät yksityiskohdat ovat palvelueleitä, joita voivat olla esimerkiksi siivoojan oma merkki hotellihuoneessa siivoustyön suorituksen merkiksi. Palvelueleet tuntuvat pieniltä, mutta niillä voi olla suuri merkitys asiakaskokemuksen kannalta. (Koivisto 2016, 52.) Palvelun eri kontaktipisteissä on palveluntarjoajalla mahdollisuus pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä. (Tuulaniemi 2013, 78 – 80.) On kuitenkin muistettava, että asiakas kulkee oman yksilöllisen asiakaspolkunsu. Asioita voi tehdä usealla eri tavalla ja

asiakkaalle on mahdollista tarjota useita vaihtoehtoisia tapoja kuluttaa joku tietty palveluprosessin vaihe. Kontaktipisteiden avulla voi muotoilla jokainen palvelutuokio strategian ja tavoitteiden mukaiseksi, asiakkaan tarpeita ja odotuksia unohtamatta. On mietittävä tarkkaan, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia. Tähän liittyy myös kontaktipisteiden arvontuotto asiakkaalle vähin kustannuksin. Kontaktipisteet pyritään suunnittelemaan niin, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhtenäisen palvelukokemuksen. Suunnittelussa on huomioitava se, että asiakas kokee palvelun usean eri kanavan kautta. (Koivisto 2016, 50 - 53.)

Palvelumalli (service blueprint) kuvaa sekä visuaalisesti että kronologisesti palveluprosessin, joka sisältää asiakkaan kulkeman reitin (palvelupolku), palvelutuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet ja prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat. Palvelumalli on tavallaan palvelun näyttämö, missä esitellään näyttämö eli asiakkaan kokemat asiat. Palvelun tuottajan toiminta on näyttämön takaista toimintaa. Palvelumalli on toimiva työkalu uusien palveluiden kehittämiseen, palvelutuotantomallin kuvaamiseen ja olemassa olevien palvelujen uudistamiseen tai korjaamiseen. Palveluiden kronologinen kuvaus menee usein yrityksen eri tulosalueille tai kokonaan yrityksen ulkopuolelle. Kuvausten eri tasot osoittavat, mikä osa palvelutuottajista tuottaa palvelun asiakkaalle ja mikä osa on taustalla asiakkaan näkymättömissä. Palvelumallista tunnistetaan toiminnan kriittiset tekijät, joka mahdollistaa seurantamittareiden määrittämisen. (Tuulaniemi 2013, 212 - 217.)

### 3 Asiakaskeskeinen johtaminen

Asiakaskeskeinen palveluiden ja ihmisten johtaminen kuuluu modernin yrityksen perusperiaatteisiin. Yrityksen johdon on omalla esimerkillä osoitettava asiakaskeskeisyyden merkitys ja osallistuttava aktiivisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen ja asiakassuhteiden hoitamiseen. Keinoja vahvempaan asiakkuudenhallintaan ovat johtajiston kyvykkyyden ja sitoutumisen varmistaminen sekä ymmärryksen lisääminen asiakaskokemuksesta. Sitoutuminen varmistetaan riittävän laajalle organisaatioon ulotetulla ja pitkäkestoisella koulutuksella. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 168 – 170.)

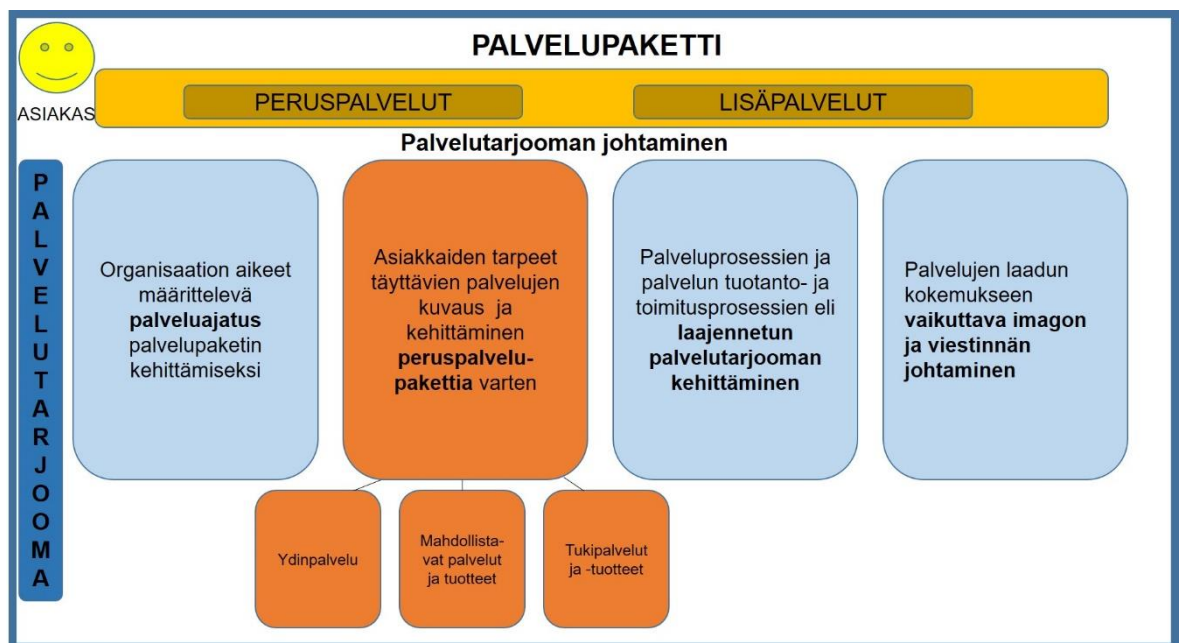
#### 3.1 Palveluiden johtaminen lean-filosofian mukaisesti

Lean on johtamisen väline ja käyttäjälähtöinen kehittämisen toimintastrategia, jossa kootaan yhteen useampi eri näkemys tavoitteena tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti. (Vuorinen 2013, 72.) Strategian tavoitteena on hukan poistamisen, vähentämisen ja hallinnan kautta pyrkiä parantamaan sekä virtaustehokkuutta että resurssitehokkuutta. (Modig & Åhlstöm, 127.) Leanin ydinajatus on maksimoida asiakkaan arvo ja hukan poisto eli arvovirran maksimointi - enemmän arvoa vähemmillä resursseilla, unohtamatta kuitenkaan asiakkaalle luotavaa arvoa. Lean-organisaatio ymmärtää asiakkaan arvon ja pyrkii keskittymään avainprosesseihinsa asiakkaan arvon lisäämiseksi ja huomioimiseksi. Tämä tarkoittaa johtamisen painopisteen siirtämistä kohti tehokkaampia tuotantoprosesseja, joissa kiinnitetään huomioita resurssi- ja virtaustehokkuuteen. (Lean Enterprise Institute 2017.) Virtaus kuvaa prosessin kapasiteettia ja hyödyllisintä tehokkuuden kannalta on virtauksen tasaisuus. Suorituskykyprosessissa tavoitellaan tehokkuutta, jota tarkastellaan tuottavuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista. Tuottavuus kertoo, miten tehokkaasti palveluita ja tuotteita on tuotettu ja vaikuttavuus kertoo, onko palveluista ja tuotteista ollut hyötyä asiakkaalle. Resurssi on prosessin toteutuksessa hyödynnettävä pysyväisluonteinen valmius. Resursseja ovat muun muassa raha, aika, osaaminen, henkilöstö ja laitteet. Resursseja ylläpidetään ja kehitetään tukiprosessien avulla. (Laamanen & Tinnilä 2013, 103 - 104, 131.) Organisaation leanin toimintastrategian toteuttamiskeinoihin sisältyvät organisaation arvojen, periaatteiden, menetelmien ja käytettävien työkalujen määrittäminen. Arvot kuvaavat, millainen organisaation on oltava ja periaatteet määrittelevät, miten organisaation on ajateltava. Menetelmät kuvaavat organisaation tehtävät virtaustehokkuuden parantamiseksi ja työkaluja ovat muun muassa visualisointitaulut, joissa voidaan kuvata prosessin eteneminen. (Modig & Åhlstöm, 141 - 145.) Virtaustehokkuuden vaatimus koskee tuotteiden lisäksi virheetöntä ja sujuvaa informaativirtaa. (Vuorinen 2013, 73.)



Control Express Finland Oy:n verkkosivuilla resurssitehokkuutta ja virtaustehokkuutta on kuvattu kahdella erilaisella taksijonolla. Resurssitehokas taksipalvelun tuotantokapasiteetti on alimitoitettu, kun taksitolpalla on aina uusi asiakas odottamassa heti aikaisemman asiakkaan lähdettyä taksilla määränpäähensä. Asiakkaiden tyytyväisyys pitkään jonotusai-  
kaan on heikko ja he alkavat jossain vaiheessa käyttää toisen taksitolpan takseja. Virtaus-  
tehokkaassa taksijonossa asiakkaan ei tarvitse odottaa vapaata taksia, vaan takseja on  
riittävästi odottamassa asiakkaan astumista sisälle taksiin. Asiakkaat ovat tyytyväisiä,  
mutta taksien seisottaminen jonossa ei ole resurssitehokasta. (Control Express Finland  
Oy 2017.)

Asiakkuuksien ja toiminnan kehittäminen on johtamista ja mahdollistamista. Palvelutuo-  
tanta johdetaan ja henkilöstölle luodaan mahdollisuudet onnistua palvelutehtävässään,  
jonka tavoitteena on mahdollistaa asiakaslähtöinen, asiakkaalle parasta arvoa tuottava  
palvelu. Palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu. Grönroosin mukaan ratkai-  
sevin palvelun osuus tuotetaan silloin, kun asiakas osallistuu palveluprosessiin, kokee sen  
ja lopuksi arvioi sitä. Palvelupaketti koostuu aineellisista tai aineettomista palveluista, joita  
ovat peruspalvelut (ydinpalvelut) ja lisäpalvelut. (Kuvio 7.) Palvelutarjooma on palvelupro-  
sessin ja sen lopputulokseen liittyvä kokonaisuus ja sen johtamisen perustana on asiak-  
kaan palvelusta tai tuotteesta saama hyöty.



Kuvio 7. Palveluiden johtaminen (Grönroos 2015, 221 – 225)

Palvelutarjooman johtaminen sisältää palveluajatuksen kehittämisen, asiakkaiden tarpeet täyttävien palveluiden kuvauksen ja kehittämisen peruspalvelupakettia varten, palvelun tuotanto- ja toimitusprosessien kehittämisen ja myönteistä asiakaskokemusta edistävän

viestinnän johtamisen. Palveluajatus määrittelee muun muassa ydinpalveluiden, mahdollistavan palveluiden ja tukipalveluiden käytön sekä asiakkaiden prosessiin osallistumisvalmennuksen. Peruspalvelupaketissa oleva ydinpalvelu on syy, miksi palveluorganisaatio on olemassa, ja mahdollistava palvelu sekä tukee että mahdollistaa ydinpalvelun käytön. Tukipalvelut tukevat asiakasta palveluiden käytössä. Johtamisen näkökulmasta katsottuna on tärkeää erotella mahdollistava palvelu ja tukipalvelu toisistaan, koska mahdollistavat palvelut ovat välttämättömiä täydentämään palvelupaketin tukipalveluita. Ydinpalveluita voidaan käyttää ilman tukipalveluita, mutta silloin uhkana on kuitenkin kokonaispalvelupaketin mielenkiinnottomuus.

Palveluprosessin johtaminen käsittää kolme perusasiaa, jotka ovat palvelun saavutettavuus, asiakkaan vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa resursointi, työkalut, aukioloajat ja osaaminen. Vuorovaikutus organisaation kanssa on esimerkiksi viestintää asiakkaiden ja työntekijöiden kesken tai vuorovaikutusta erilaisten teknisten ja fyysisten resurssien kanssa (koneet, automaatit, työkalut) tai järjestelmien kanssa. Asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin tarkoittaa asiakkaan vaikutusta saamaansa palveluun ja osallistuu itse saamansa palvelun arvon luomiseen. Itsepalvelussa asiakas käyttää automaatteja, täyttää lomakkeita tai antaa erilaisia tietoja saadakseen palvelua, joka puolestaan voi heikentää tai vahvistaa palvelua ja tätä kautta asiakkaan omaa asiakaskokemusta. Itsepalvelu johtaa asiakkaan ottamaan suuremman ja aktiivisemmän vastuun tuotantoon osallistujan roolista ja käyttämään itse palveluntarjoajan järjestelmiä ja resursseja. Palveluntuottajan ja asiakkaan välisiin vuorovaikutustilanteisiin vaikuttavat palvelun saavutettavuus, miellyttävyys ja toimintojen käytön helppous. Näiden lisäksi palveluiden käytön miellyttävyyteen vaikuttavat asiakkaan oma ymmärrys osuudestaan ja tehtävistään. (Grönroos 2015, 221 – 230.)

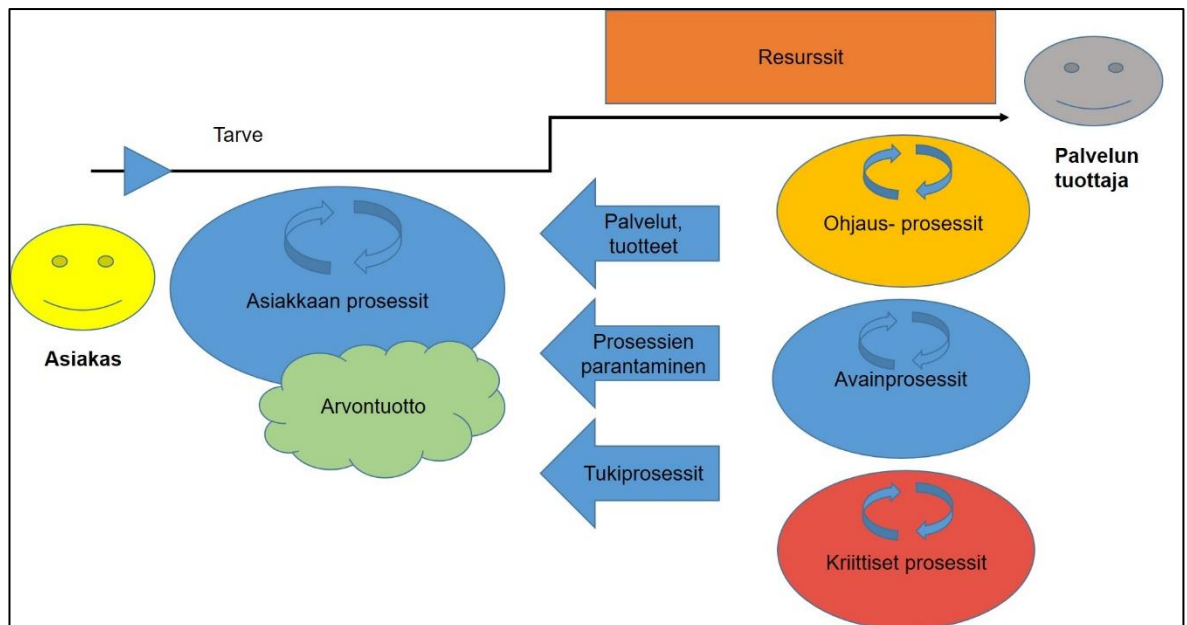
### **3.2 Toiminnan kehittäminen ekosysteemissä**

Ekosysteemi tukee palveluiden johtamista ja kehittämistä. ICT Standard Forumin tietohallintomalli kuvaa ekosysteemin toimintaympäristön verkostoksi, joka koostuu liiketoimintaa ja lisäarvoa luovien yritysten ja organisaatioiden tuottamista palveluista ja tuotteista.

Ekosysteemin hallinta on aktiivista yhteistyötä tärkeimpien sidosryhmien kanssa ja asiakkaalle tuotettujen palvelujen tai tuotteiden tuotantoarvoketjun ymmärtämistä. (ICT Standard Forum 2018, 28 - 29.) Ekosysteemin tavoitteena on yhdistää ihmiset ja ihmisten taidot yhteistyöksi suuremman, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Moore 2013, 1.) Yhteistyö ja yhdessä toimiminen on välttämätöntä, koska yritys voi tarvita toimintansa tueksi myös vahvojen yhteistyökumppaneiden tuomia etuja (Nissinen 2017).

### 3.3 Johtamista ja toiminnan kehittämistä tukevat prosessit

Prosessi on sarja toisiinsa liittyviä toimenpiteitä ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen. Organisaation menestymisen kannalta tärkeitä prosesseja ovat liiketoiminta-, pää- ja avainprosessit. (Kuvio 8.) Asiakkaan tarve muodostuu hänen oman prosessinsa muodostamisesta ja tämä prosessi on tärkeä tuntee, koska siinä muodostuu hyöty asiakkaalle eli arvo. Organisaatio voi auttaa asiakasta hänen omien prosessinsa toteuttamisessa tuottamalla palveluita tai tuotteita, joita hän tarvitsee. Ydinprosesseja ovat muun muassa palveluiden kehittäminen ja toimittaminen sekä asiakastuki. Organisaation asiakkaalle tuottamia tukiprosesseja ovat esimerkiksi tietojärjestelmien käytön tuki ja kehittäminen ja prosessien suunnittelu. Tukiprosessit luovat asiakkaalle toiminnan edellytykset. Toimintaa johdetaan johtamis- tai ohjausprosesseilla, jotka sisältävät strategista suunnittelua, toiminnan suunnittelua ja seuranta. Prosessin omistajia ovat henkilöt, jotka ovat vastuussa muun muassa prosesseissa käytettävien tietojärjestelmien ja työmenetelmien suunnittelusta, prosessien kehittämisestä sekä tehokkaammasta reagoinnista poikkeamiin, mittaamisen ja suorituskyvyn kehittymisen seurannasta ja raportoinnista. (Laamanen & Tinnilä 2013, 121 – 122, 127. )



Kuvio 8. Palvelutuotannon prosessit (Laamanen & Tinnilä 2013, 121 – 122, 127)

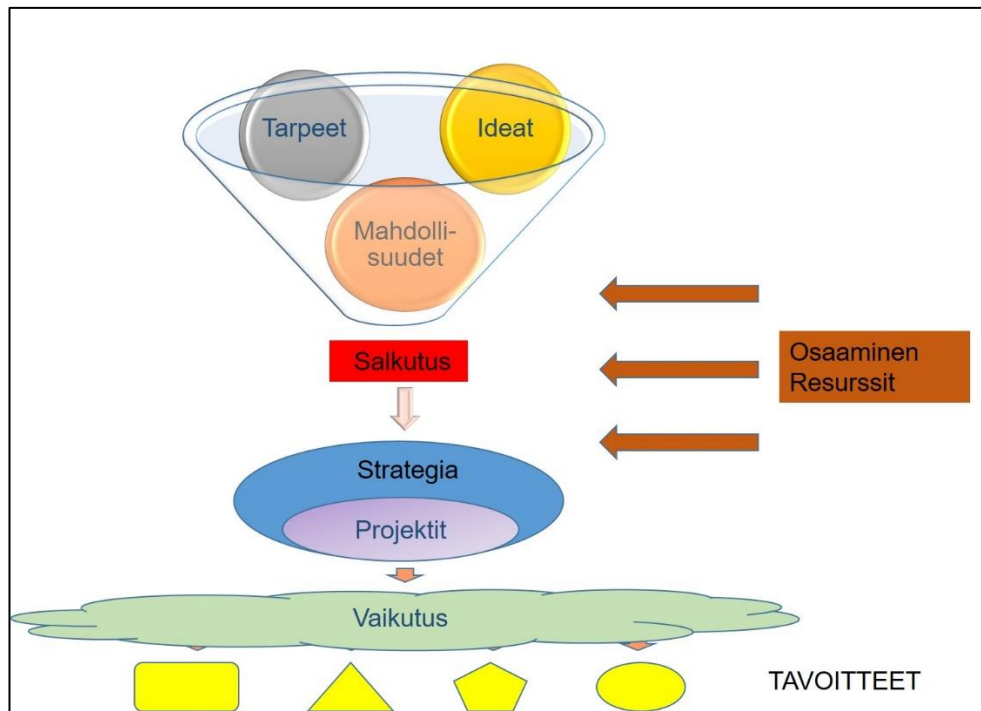
Asiakas käynnistää palvelutuotannon prosessin ja osallistuu prosessiin, jossa palvelut syntyvät. Prosessi ja lopputulos ovat olennainen osa palvelua eikä palvelun tuotantoa voi erottaa sen käyttämisestä. (Grönroos 2015, 221 – 222.)

### 3.4 Projektitoiminta johtamisen tukena

Projektit ovat johtamisen välineitä organisaation strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Projektit ovat määräaikaista, suunnitelmallisia ja kertaluonteisia työkokonaisuuksia, joiden tavoitteena on ennalta määritellyn tuloksen aikaansaaminen. Projekti antaa tekemiselle ryhtiä ja aikataulutusta helpottaa tekemistä. Projektioorganisaatio koostuu projektipäälliköstä, joka vastaa kaikesta projektin onnistuneeseen toteutukseen liittyvästä sekä projektin asettajasta (omistaja), projektin johtoryhmästä (ohjausryhmä) ja projektiryhmästä. Projektin ohjaus varmistaa sen, että projekti saavuttaa sille asetetut vaatimukset. Projektin asettaja päättää muun muassa riittävistä resursseista ja tekee päätökset projektin aloittamisesta ja lopettamisesta. Projektin johtoryhmä tekee projektin kannalta keskeiset päätökset, hyväksyy projektin lopputuloksen ja lopuksi päättää projektin päättämisestä. (Pelin 2009, 25 - 26, 70 – 72.) Selkeästi kuvattu projektimalli ohjaa projektipäällikön työskentelyä projektin alusta loppuun saakka. Projektimalli sisältää prosessit, menetelmät ja käytännön toimintatavat. Sen tehtävänä on kytkeä projekti IT-strategiaan. Projektimalli yhtenäistää johtamisen rutiinit, joka helpottaa ja tehostaa projektipäällikön työtä. Samalla myös viestintä helpottuu, koska projektimalli antaa yhteisen kielen ja toimintamuodon. (Saari 2010, 20.)

Projektien tehokas hallinta edellyttää projektien keräämistä projektisalkkuun (portfolio), joka on PMBOK Guiden mukaan alisalkkujen, hankkeiden, ohjelmien ja toimintojen ryhmähallintaväline strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Project Management Institute 2013, 551.) Projektisalkun avulla arvotetaan ja valitaan kasvuhankkeet. Kasvuprojektit kehittävät liiketoimintaa parantamalla esimerkiksi prosessien nopeuttamista tai tiedonhankinnan tehostamista. Liiketoiminnan kehittämistä voidaan tehdä myös teknologisilla tai organisatorisilla innovaatioilla. Muita keinoja ovat esimerkiksi tuote- tai palveluinnovaatiot ja strategiset ostot, kuten uudet asiakassegmentit tai uusi teknologia. Projektien priorisoinnissa on mietittävä, onko projekti strategian mukainen ja kuinka hyvin projekti sopii organisaation ydinkyvyyksiin, organisaatorakenteeseen, kulttuuriin tai IT-arkkitehtuuriin. Salkussa vertaillaan projekteja keskenään ja tarkastellaan niiden yhteensopivuutta muiden hankkeiden kanssa. (Heiskanen 2015, 50 – 51.)

Osa projektisalkkua on projektien ideasalkku, joka sisältää projekti-ideat. (Kuvio 9.) Ideasalkun tarkoitus on varmistaa, että varsinaiseen projektisalkkuun siirretään ennalta arvioitua ja priorisoidut projektiehdotukset. Projektitoimintaa kehittävän ja ohjaavan projektitoimiston tehtävänä on priorisoida projekti-ideat johdon hyväksymien organisaation tavoitteiden mukaisesti toteutusta varten. Prioriteetit on laadittu tavoitteiden kannalta tärkeiden hyötyjen, tuottojen ja riskien mukaisesti. (Toivonen 2016, 26 – 27.)



Kuvio 9. Ideat käytäntöön (PRY Projektitoiminta, 1/2016, 26 - 27)

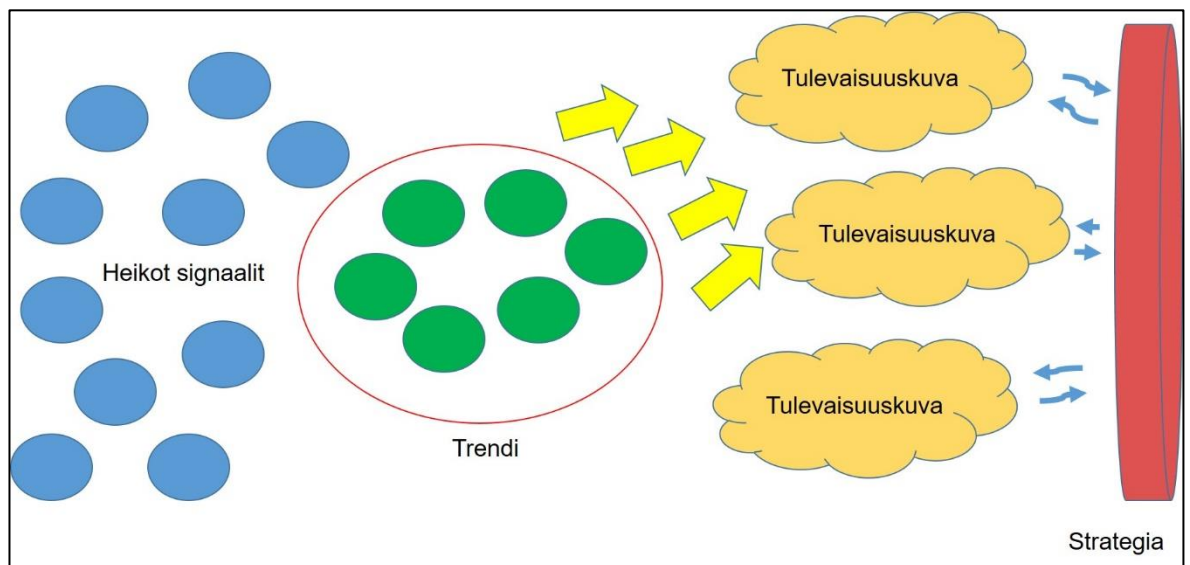
### 3.5 Ennakointi johtamisen välineenä

Ennakointi on yksi johtamisen välineistä. Liiketoimintaprosesseja kehitetään ja parannetaan ennakoivalla johtamisella. Ennakointi tuottaa tulevaisuuden tietoa, jota hyödynnetään yrityksen vision rakentamisessa esimerkiksi palveluiden kehittämiseksi. Yrityksen visio on näkemys yrityksen tilasta tulevaisuudessa, johon pyritään pääsemään strategian avulla. Strategia on suunnitelma tehdä asioita paremmin ja tehokkaammin. (Vuorinen 2013, 27.) Strategian laatimiseen tarvitaan muun muassa ennakointia, näkemystä kehityssuunnista ja mahdollisuuksista. Lean tulee mukaan johtamisen kuvioihin jatkuvana yhdenmukaistettavien prosessien kehittämisenä ja virtaustehokkuuden parantamisena esimerkiksi siinä, miten nopeasti asiakas saa laadukasta asiakaspalvelua ja ratkaisun ongelmaansa.

Ennakointia käytetään synonyymina tulevaisuudentutkimukselle, joka tarkoittaa tulevaisuutta kohti muuttuvan nykyisyyden hallintaa käyttäen hyväksi mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaa tietoa. Ennakointiin sisältyy muun muassa tulevaisuuden kuvaaminen ja tiedon hankinta-, muokkaus-, analysointi- ja raportointimenetelmien kehittäminen. (Opetushallitus 2017a.)

Ennakoinnin käsitteitä ovat megatrendit, trendit, heikot signaalit ja villit kortit. (Hiltunen 2012, 75.) Megatrendit ovat suuren luokan asioita, mistä ”kaikki” tietävät ja puhuvat. Ne on huomioitava strategian suunnittelussa ja toiminnassa. Megatrendien löytämiseen on

olemassa mittareita, esimerkiksi teknologian kehittyminen ja kansainvälistyminen. (Hiltunen 2012, 80 – 81, 87 - 89.) Trendit ovat myös asioita, mistä ”kaikki” puhuvat, mutta pienemmässä mittakaavassa. Trendit liittyvät kaikkiin elämänalueisiin ja vaativat massasta erottuvia ajattelijoita, jotka keksivät tavan tehdä jotain uutta uudella tavalla. Valtavirta huomaa uuden trendin ja omaksuu uuden tyylin, jottei ”jää ulkopuolelle”. (Hiltunen 2012, 96 – 100.) Heikot signaalit antavat merkkejä tulevista trendeistä, jotka tulevat tai ovat tulematta. Brian Coffman määrittelee heikkojen signaalien usein kypsyvän ja muuttuvan valtavirraksi pienen viiveen jälkeen. Heikko signaali on aivan uusi ja yllättävä signaalin vastaanottajan näkökulmasta tai sitä on vaikea huomata muiden signaalien joukosta. Heikko signaali vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön tai se voidaan myös aliarvioida. Heikkoja signaaleja löytää olemalla avoin ja utelias, muuttamalla ajattelutapaa asiantuntijakeskeisyydestä ”joka paikan höyläksi” eli ymmärtämällä kokonaiskuva tai kysymällä paljon kysymyksiä. Heikot signaalit kypsyvät ja muuttuvat valtavirraksi vasta jonkin ajan kuluttua. (Hiltunen 2012, 111 - 124.) Heikkojen signaalien kerääminen pelkästään ei riitä, vaan niitä on pysyttävä myös hyödyntämään. Heikot signaalit yhdistetään ”trendiaihioiksi” ja analysoitujen sekä trendeiksi luokiteltujen heikkojen signaalien perusteella on mahdollista muodostaa erilaisia tulevaisuuskuvia eli skenaarioita. (Hiltunen 2012, 129 – 130.) (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Heikoista signaaleista muodostuu trendiaihio ja tulevaisuuskuvat testaavat strategiaa (Hiltunen 2012, 130)

Heikkoja signaaleja on kerättävä ja yhdisteltävä jatkuvasti sekä pohdittava niiden merkitystä tulevaisuuden kannalta. Hiltunen mainitsee kirjassaan tulevaisuustiedon keräämisen joukkoistamisen eli jokainen organisaatiossa voisi havainnoida heikkoja signaaleja. Organisaatiossa kerättyjen heikkojen signaalien trendiaihioiksi yhdistämisen jälkeen ne analy-

soidaan ja ryhmitellään tulevaisuudenkuviksi, jotka testaavat yrityksen strategian. (Hiltunen 2012, 129 - 130.) Johdon on sitouduttava ennakkointiin. Tämän lisäksi heikkojen signaalien kerääminen on tuotettava tulosta, siitä on oltava hyötyä niin organisaatiolle kuin asiakkaalle. (Hiltunen 2012, 136 - 138.) Koko henkilöstön on oltava mukana heikkojen signaalien keräämisessä, oltava avoimia, ennakkoluulottomia ja heillä on oltava mahdollisuus vaikuttaa uudistuksiin sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Johto on avainasemassa luotaessa otollista pohjaa asenteiden ja toiminnan muutokselle. (Vuorinen 2013, 128.)

Heikkojen signaalien analysointi on tärkeää päätöksenteon kannalta esimerkiksi palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Signaalit yhdistellään trendiaihioiksi ja samalla mietitään uhkia tai mahdollisuuksia, joita trendit voivat vaikuttaa. Päätöksentekovaiheessa priorisoidaan ja analysoidaan uhat ja mahdollisuudet sen mukaan, miten kiireellisiä ne ovat. Heikot signaalit ja trendit otetaan mukaan organisaatiossa päätöksentekoprosessien eri tasoille, toisarvoiset signaalit jätetään toistaiseksi taustalle odottamaan. Vuorinen suosittelee hyödyntämään heikkoja signaaleja muuttuvassa ympäristössä toimivassa organisaatiossa. (Vuorinen 2013, 126 – 127, 131.)

Villi kortti on nopea ja yllättävä tapahtuma, millä on laaja vaikutus. Hiltusen mukaan viljejä kortteja ovat muun muassa riippuvaisuus internetistä esimerkiksi verkon kaatuessa tai nopea tiedonsiirto, joka mahdollistaa tiedon pääsyn väärin käsiin. (Hiltunen 2012, 144.) Villit kortit antavat mahdollisuuden tarkastella äärimmäisiä tulevaisuuden skenaarioita. (Vuorinen 2013, 130.)

Ennakoinnin lisäksi päätöksentekoon vaikuttaa myös driving force –ilmiö, joka toimii organisaatiossa valintojen taustalla joko tietoisella tai tiedostamattomalla tasolla. Nämä ajurit ovat aikaan ja paikkaan liittyviä perususkomuksia, eivätkä ne välttämättä jatku tulevaisuudessa samoin kuin trendit eikä niillä ole suuntaa. (Opetushallitus 2017b.)

### **3.6 IT-johtaminen**

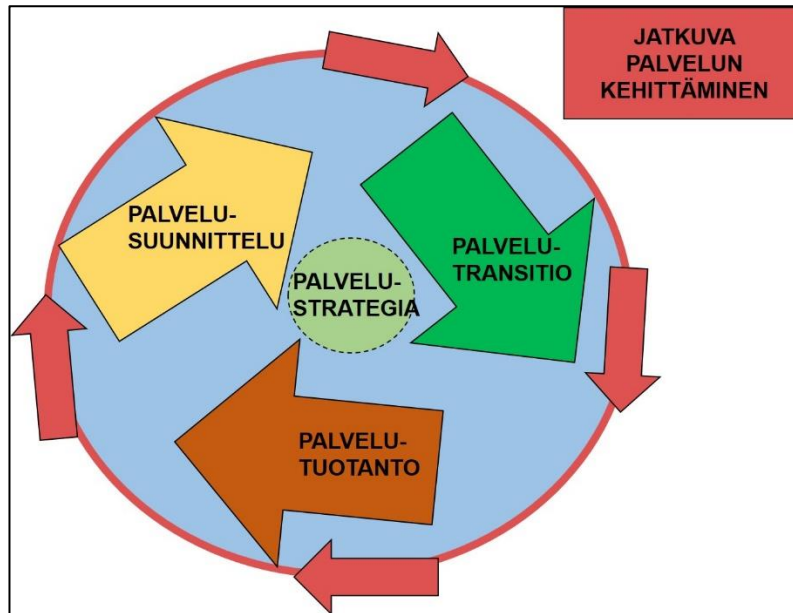
ITIL:n palvelun elinkaarin keskeiset käsitteet ovat palvelunhallinta ja siihen liittyvät termit palvelu ja arvo. Palvelunhallinta (Service Management) on asiakkaalle arvoa tuottavia organisatorisia kyvykkyyksiä. Palvelu (service) tuottama arvo asiakkaalle on tuloksen saavuttaminen ilman palvelun tuottamiseen liittyviä kustannuksia ja riskejä. Palvelut lisäävät mahdollisuuksia saavuttaa haluttu tulos. Arvo (value) on palvelukäsitteen keskeisin käsite. Asiakkaan näkökulmasta arvo koostuu hyödyistä ja takuusta. Hyöty (utility) on sellaista, mitä asiakas saa ja takuu (warranty) puolestaan kertoo, kuinka hyöty tuotetaan.

(itSMF.fi 2009, 19.) Palvelun vaikutus asiakkaalle on positiivinen eli hyöty ja varmistus tälle on palvelun takuu. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että sovitut vaatimukset täyttävä palvelu tuotetaan johonkin tarpeeseen ja tämän lisäksi palvelulla on riittävä saatavuus, suorituskyky, jatkuvuus ja tietoturva. (itSMF.fi 2009, 23 - 24.)

Tietohallintojohtajan IT-johtamisen välineitä ovat muun muassa ITIL, joka sisältää ohjeita ja parhaita käytäntöjä IT-palvelujen johtamiseen sekä tietohallinnon johtamisen viitekehys, ICT Standard Forumin laatima tietohallintomalli, jolla johdetaan tietohallintoa liiketoimintalähtöisesti. ITIL (Information Technology Infrastructure Library) tarjoaa järjestelmällisen menetelmän laadukkaiden IT-palveluiden tuottamiseen. ITIL:n mainitsemia hyviä käytäntöjä voidaan käyttää luotettavana tausta-aineistona organisaation IT-palveluiden kehittämiseen. (itSMF.fi 2009, 19.) ITIL:n kehityshistorian alku on 1980- ja 1990-luvuilla, jolloin Iso-Britannian valtionhallinnon Central Computer and Telecommunications Agency CCTA (nykyinen OGC, Office of Government Commerce) kehitti ITIL:n hallituksen toimeksiantona. ITIL on parhaiden käytäntöjen (good practice) viitekehys, joka sisältää myös kokemusten perusteella kootut hyvät käytännöt. Alkuperäisen julkaisun jälkeen ITIL:ä on päivitetty kahdesti: vuosina 2000 - 2002 (V2) ja vuonna 2007 (V3). (itSMF.fi 2009, 13.) Vuonna 2016 ITIL:ä on päivitetty julkaisemalla ITIL:n käytännön soveltamisopas "ITIL® Practitioner Guidance". Aale Roos mainitsee artikkelissaan "ITIL Practitioner pähkinänuoressa", että kirjan helmiä ovat käytäntöä ohjaavat periaatteet, jotka tuovat ITIL:n uudelle tasolle. Keskittyminen sekä asiakkaan että palveluntuottajan arvontuottoon ja asiakaskokemuksen suunnittelu tuovat ITIL:ä lähemmäksi käytäntöä. (Roos 2016.)

ITIL-elinkaarimalli eli palvelun elinkaarimalli koostuu viidestä (kuvio 11) eri osa-alueesta: palvelustrategiasta (Service Strategy), palvelusuunnittelusta (Service Design), palvelutransitiosta (Service Transition), palvelutuotannosta (Service Operation) ja palvelun jatkuvasta kehittämisestä ja parantamisesta (Continual Service Improvement).





Kuvio 11. ITILv3-elinkaarimalli (JHS-suositukset 2011)

Palvelustrategia ohjaa palveluhallinnan suunnittelua, kehittämistä ja toteutusta. Palvelusuunnittelu on palvelujen kehittämistä ja suunnittelua ja sen tärkein tavoite on ottaa suunnitellut palvelut käyttöön tuotantoympäristössä. Suunnitellut palvelut voivat olla uusia tai muuttuneita palveluita. Palvelutransitio sisältää muun muassa uusiin ja muuttuneisiin palveluihin liittyvien prosessien koordinoitua. Palvelutransitiossa varmistetaan, että uudet ja muuttuneet palvelut ovat yhteensopivia asiakkaan tarpeisiin, muun muassa liiketoiminnan kannalta. Muutoksenhallinta on yksi palvelutransition prosesseista, joka varmistaa, että muutokset arvioidaan, suunnitellaan, asetetaan tärkeysjärjestykseen, toteutetaan ja dokumentoidaan. Palvelutuotanto koordinoi ja toteuttaa toiminnan tuottamalla prosessit, mitä hallitaan sovittujen palvelutasojen mukaisesti. Palvelutuotanto on merkittävä palvelun elinkaarimallin vaihe, päivittäinen toiminnan on oltava ohjattua, valvottua ja johdettua, jotta palveluiden kehittäminen on mahdollista. Palvelutuotannon suorituskykyä on arvioitava, mittareita on valvottava ja tiedon keräämistä on järjestelmällisesti ohjattava. Palveluita on kehitettävä ja parannettava jatkuvasti. Jatkuvan palvelun parantaminen kattaa koko palvelun elinkaaren ja se hyödyntää muun muassa mitattua tietoa palvelun koko elinkaaresta ja lähes kaikista palvelun elinkaaren prosesseista. Yksi palvelutuotannon prosesseista on ongelmanhallinta, jota tarvitaan palvelussa olevien häiriöiden syiden selvittämiseen ja niistä johtuvien ongelmien ratkaisemiseen. (itSMF.fi 2009, 20 - 57.) Häiriö on esimerkiksi IT-palvelun suunnittelematon keskeytys. Ongelmanhallinnan avulla voidaan estää ennakoitavasti tapahtumien syntyminen ja minimoida sellaisten tapahtumien vaikutukset, joita ei voi estää. (ITIL Service Strategy 2011, 438, 446.) Laadunvarmistuspisteet tuovat muutoksenhallinnan mukaan palvelujen kehitystyöhön. (itSMF.fi 2009, 20 - 57.)

ITIL-kriitikko Aale Roos tuo esille ajatuksen, että palvelun käsite on epäselvä ja sopii IT-palveluihin melko huonosti. ITIL-termistö määrittelee Roosin mukaan palvelun vuokraamisena ja liisaamisena viitaten määritelmään, missä kerrotaan asiakkaan saavan hyödyn ilman omistamiseen liittyviä kustannuksia tai riskejä. Palvelu olisi hyvä jakaa kolmeen osaan: palvelulupaus, palvelutapahtuma ja palvelutapahtuma. Palvelulupaus on Roosin mukaan palvelutuote ja kuvaa palvelun toiminnan yleisesti sekä tuo esille asiakkaan saamaa hyötyä. Palvelulupaukset voivat olla joko asiakaskohtaisia tai tuotteistettuja. (Roos 2017.) Tuotteistettu palvelu Jari Parantaisen mukaan tarkoittaa sitä työtä, joka johdattaa asiantuntemuksen ja osaamisen jalostumisen markkinointi-, myynti- tai toimituskeinoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2014, 11.) Palvelujärjestelmä koostuu muun muassa tietotekniikasta, ihmisistä ja prosesseista ja tuottavat palvelulupauksen lupaamia asioita. Asiakkaalle annetaan palvelulupauksen mukaista palvelua. Palvelutapahtuma on vuorovaikutteinen asiakaskohtaaminen palvelujärjestelmän kanssa. Roos ottaa esille vielä palveluluettelon, josta ei käy selville, onko palvelussa kyse palvelulupauksista, järjestelmistä vai palvelutapahtumista. (Roos 2017.)

#### Tietohallintomalli (ICT Standard Forum)

Tietohallintomalli on selkokielineen, tietohallinnon johtamisen viitekehys, jonka tavoitteena on yritysten tietohallinnon johtaminen liiketoimintalähtöisesti. Tietohallintomallia kehittää ja ylläpitää ICT Standard Forum, joka on kansainvälinen tietohallinnon ja liiketoiminnan ammattilaisten muodostama yhteisö. Tietohallintomalli tarjoaa malleja, parhaita käytäntöjä ja työkaluja tietohallinnon hallittuun ja tehokkaaseen johtamiseen. Tietohallintomalli soveltuu käytettäväksi sekä yrityksissä että julkisella sektorilla. (ICT Standard Forum 2018, 12 – 13.) Ensimmäinen versio tietohallintomallista julkaistiin vuonna 2009, seuraavat vuosina 2012 ja 2015. Viimeisin versio on julkaistu alkuvuodesta 2018 ja se tarkastelee digitalisaation liiketoiminnalle avaamia mahdollisuuksia. Digitalisaatiolla on vaikutus jokaiselle liiketoiminta-alueille kaikilla toimialoilla. Tietohallintomalli on jaettu viiteen pääelementtiin: toiminnan kehittämiseen, strategiaan ja hallintoon, hankintaan ja toimittajayhteistyöhön, kehittämiseen ja palvelujen johtamiseen (kuvio 12). (ICT Standard Forum 2018, 5 – 6.)



Kuvio 12. Tietohallintomallin pääelementit (ICT Standard Forum 2018, 5)

Tietohallintomallin ensimmäinen elementti, toiminnan kehittäminen, sisältää tavoitteiden suunnittelun, kehitystoimenpiteiden priorisoinnin sekä konseptien ja prosessien kehittämisen digitalisaation mahdollistamiseksi. Digitalisaatio syventää vuorovaikutusmahdollisuuksia muun muassa muuttamalla palveluiden toimittamistapaa tai tapaa olla yhteydessä asiakkaaseen. Se antaa mahdollisuuksia luoda aivan uusia toimintoja olemassa olevaan tuotevalikoimaan. Haasteena on omien tietoteknisten ratkaisujen ja palveluiden toimivuus liiketoiminnan mahdollistajana. (ICT Standard Forum 2018, 16.) Toiminnan kehittämisen tavoitteena on toteuttaa yrityksen digistrategiaa ja tehdä strategiaa tukevia päätöksiä, johtaa liiketoiminnan ja IT:n yhteisiä tavoitteita, päättää kehitystoimenpiteistä ja investoinneista sekä turvata liiketoiminnan jatkuvuus. Liiketoiminta ja IT toimivat yhdessä strategisesti kohti tavoitetta, joka mahdollistaa toiminnan tehokkaan kehittämisen. Toiminnan kehittämisen tehtäväkokonaisuuksia ovat muun muassa projekti- ja palvelusalkun hallinta. (ICT Standard Forum 2018, 18 -20.) Toiminnan ja liiketoimintaprosessien kehittäminen on jatkuvaa ja edellyttää yritykseltä vahvaa prosessikulttuuria. Prosesseja on kehitettävä ja prosesseilla on oltava tavoitteet ja omistajat. Prosessin omistaja vastaa prosessin arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä. (ICT Standard Forum 2018, 36.)

Tietohallintomallin toisen elementit strategia, hallinto- ja toimintamalli ovat ylimmän tason ohjaamisen kehyksiä. Strategia määrittää vision, mission ja tavoitteet 3 - 5 vuoden ajalle. Näiden lisäksi strategia sisältää toteutussuunnitelman, miten tavoitteet saavutetaan. IT-strategian on vastattava siihen, mikä on digitalisaation merkitys liiketoiminnalle, miten IT toimii ja tukee yrityksen digitalisaatiota, mitä palveluita ja ratkaisuja IT tuottaa ja kenen kanssa se tekee yhteistyötä. Tietohallinnon hallintomalli puolestaan määrittää, kuinka päätöksiä tehdään erityisesti toiminnan kehittämisen osa-alueella ja tietohallinnon toimintamalli määrittää arvon tuoton liiketoiminnalle. Tärkeimpiä tavoitteita ovat muun muassa var-

mistaa, että tietohallinnon strategia, toimintamalli ja osaaminen tukevat yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteena on myös luoda ja ylläpitää yhteisesti sovittuja periaatteita, toimintamalleja ja arkkitehtuureja. Näiden lisäksi kustannukset ja riskit ovat hallinnassa. (ICT Standard Forum 2018, 57 – 59.)

Tietohallintomallin kolmas elementti, hankinta ja toimittajayhteistyö, varmistaa, että yrityksellä on liiketoiminnan tarpeisiin soveltuvat palvelut ja niiden tuottamiseen on käytettävissä uusimmat palvelut ja tekniset innovaatiot. Markkinatrendejä seuraamalla yritys varmistaa sen, että toimittajien palvelujen hinta- ja laatutaso ovat kilpailukykyisiä. Kilpailutuksella voidaan parantaa palveluiden laatua ja alentaa kustannustasoa. Hankinnan ja toimittajien hallinnan tärkeimpiä tavoitteita ovat muun muassa markkinoiden analysointi ja uusien teknologiainnovaatioiden ja yhteistyömahdollisuuksien välitys liiketoiminnalle ja palvelukehitykselle, toimittajasuhteiden koordinointi ja palveluiden ja ratkaisujen hankinnan tehokas toteutus, tarkoituksenmukaisuus ja oikea-aikaisuus. Tietohallintahankinnat suunnitellaan hankintastrategiassa, joka laaditaan yrityksen liiketoiminnallisten vaatimusten pohjalta ja se kattaa ostettujen palveluiden koko elinkaaren. Hankintastrategialla on oltava selkeät tavoitteet, pitkän välin näkökulma ja läheinen suhde toimittajista koostuviin toiminnallisiin kokonaisuuksiin. Hankintastrategiassa määritellään muun muassa se, mitä tuotetaan omassa organisaatiossa ja mitä hankitaan ulkopuolisilta yrityksiltä sekä mitä hankitaan omistukseen ja mitä käytetään palveluina. (ICT Standard Forum 2018, 97- 99.) Toimittajayhteistyö käsittää kolme tasoa: strateginen yhteistyö (johdon tapaamiset puolivuositain), taktinen yhteistyö (sopimussyhteyshenkilöiden tapaamiset neljännesvuosittain tai kuukausittain) ja operatiivinen yhteistyö (viikoittainen tai päivittäinen yhteistyö tilaamisissa ja toimituksissa). Vastuiden on oltava selkeitä, mikä edellyttää hankintastrategian noudattamista ja hankintojen kohteiden tarkkaa määrittelyä. (ICT Standard Forum 2018, 119.)

Tietohallintomallissa avattu jatkuva ja tehokas kehittäminen on joukko liiketoiminnan tarpeisiin perustuvien vaatimusten kartoittamiseen tarkoitettuja toimenpiteitä uusien liiketoimintaratkaisujen luomiseksi. Kartoituksen jälkeen tuotetaan toteuttamiskelpoinen ratkaisu ja lopulta jalkautetaan se käyttäjille. Kehitystyö toteutetaan sovittujen kehityskäytäntöjen mukaisesti. Pää tavoitteena on parantaa kilpailuedellytyksiä, hallita projektoituja kehitystoimenpiteitä ja tukea ketteriä kehittämiskäytäntöjä. Uudet ratkaisut on lanseerattava markkinoille mahdollisimman nopeasti, jonka avuksi tarvitaan agile-ajattelua. Liiketoimintaprosessien kehittäminen on organisaation työskentelytapojen parantamista. Tavoitteena on resurssien tehokkaampi käyttö, palveluiden ja datan parempi laatu. Markkinoiden tarpeisiin vastaaminen on tärkeä prosessien kehittämisen tavoite. (ICT Standard Forum 2018, 124 – 132.)

Tietohallintomallin viides elementti on palvelujen johtaminen, joka koostuu prosesseista, ihmisten kyvykkyyksistä ja palveluiden tuottamiseen tarkoitetuista työkaluista. Palvelu onkin laajempi kokonaisuus kuin mikä näkyy käyttäjälle, joka havainnoi vain palveluiden konkreettiset tulokset, esimerkiksi palvelupisteestä saadun palvelun tai käytössään olevat sovellukset. Tietohallintomalli nostaa esille digitalisaation suuren vaikutuksen palveluiden johtamiseen. Digitalisaatio luo odotukset nopeudelle ja ketteryydelle unohtamatta luotettavuutta ja skaalautuvuutta. Digitaalisuus suosii mallin mukaan helposti käyttöönotettavia pilvipohjaisia sovelluksia ja palveluita. Palveluiden johtamisella pyritään huomioimaan liiketoiminnan tarpeet ja yhdistämään ketteryys luovuuteen. Tavoitteena on kehittää palveluita jatkuvasti hyödyntämällä digitaalisia mahdollisuuksia ja palveluautomaatiota. Samalla varmistetaan liiketoiminnan jatkuvuus ja tuotetaan sovittuja palveluita kustannustehokkaasti ja palvelukuvauksen mukaisesti. Palveluiden johtamisen osa-alue koostuu palveluiden kehittämisestä ja palveluiden tuottamisesta. Toimintoja on seitsemän, joita ovat

- palvelusalkun hallinta
- liiketoimintatiedon hallinta (käytettävissä oleva data on ajantasaista)
- palveluiden suunnittelu ja kehittäminen (tukeutuu palveluarkkitehtuuriin)
- palveluiden yhteensopivuuden- ja laadunvarmistus
- palveluiden käytön aloittaminen ja toimintavalmius
- palvelutuotanto ja tuki (ITIL:n mukaisia palvelutasoja) ja
- itsepalvelu ja automatisointi.

Liiketoimintatiedon hallinnan tavoitteena on tiedon ajantasaisuus prosesseja, toimintoja ja raportointia varten. Palveluiden suunnittelu ja kehittäminen saa aloitteensa muun muassa liiketoiminnan tarpeista tai loppukäyttäjäpalautteesta. Palvelusuunnittelun kehitystä tehdään projekteissa tai yksittäisinä muutoksina. Nopea reagointi on tärkeää. Palvelusuunnittelun tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen käsitys sidosryhmien näkökulmista ja hyödyntää saatua tietoa palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä tavoitteena loppukäyttäjien tyytyväisyyden parantaminen. Palveluntuottajan näkökulmasta tarkasteltuna palvelusuunnittelu hyödyttää palveluiden hallintaa ja tuottamista mahdollisimman tehokkaasti. Palvelupäälliköiden tehtävänä on vastata palvelusuunnittelusta ja palveluiden kehitystyö tapahtuu esimerkiksi projekteissa tai yksittäisinä muutoksina. Palveluintegraation ja laadunvarmistuksen vastuulla on palveluiden suoritustason jatkuva johtaminen ja ohjaaminen. Asiakkaan kannalta yksi tärkeimmistä palveluiden johtamisen osa-alueista on palveluiden käyttöönotto ja toimintavalmius. Muutetun tai uuden palvelun käyttöönotto on suoritettava ilman ongelmia ja palvelun on noudatettava ennalta määritellyjä toimintavalmiudelle asetettuja vaatimuksia. Palveluiden käyttöönotto vaihe testaa muun muassa myös tuen prosessien, toimintatapojen ja tukiorganisaation toimivuuden. Riskit pyritään minimoimaan ja huolehditaan siitä, ettei tuotannossa oleviin palveluihin tule häiriöitä. Palveluiden tärkein käyttöönoton toimenpide on toimintavalmiuksien tarkistus. Palvelutuotanto huolehtii häiri-

öttömästä palvelusta ja tukipalveluista. (ICT Standard Forum 2018, 153 – 172.) Näiden lisäksi jokaiselle palvelulle määritellään palvelutaso – SLA (Service Level Agreement) (ITIL-sanasto 2011, 110.) Tuotettavat palvelut jaetaan liiketoiminta-, loppukäyttäjä- ja infrastruktuuripalveluihin. Liiketoimintapalveluihin kuuluvat muun muassa sovelluspalvelut, loppukäyttäjäpalveluihin sisältyvät konkreettiset palvelut, kuten työasemapalvelut ja palvelupiste. Infrastruktuuripalveluihin kuuluvat datayhteys- ja kapasiteettipalvelut. Palvelupisteen ohella loppukäyttäjille tarjotaan itsepalvelua tai omaehtoista apua. Itsepalvelu tekee tukipalvelusta ajasta ja paikasta riippumatonta. (ICT Standard Forum 2018, 153 – 172.)

Palveluiden suunnittelu liittyy palveluarkkitehtuuriin, joka koostuu neljästä eri osa-alueesta: palveluluettelosta, palvelun kehityssuunnitelmasta, palvelutuotantomallista ja palvelurakenteesta. Selkeä ja yksinkertainen palveluarkkitehtuuri täydennettynä kokonaisarkkitehtuurilla luo perustan yrityksen liiketoiminnalle. Kokonaisarkkitehtuuri on strategisen johtamisen väline toiminnan kehittämisen yhtenäistämiseksi. (ICT Standard Forum 2018, 161 – 162.)

### **3.7 Kokonaisarkkitehtuuri ja Kartturi-malli**

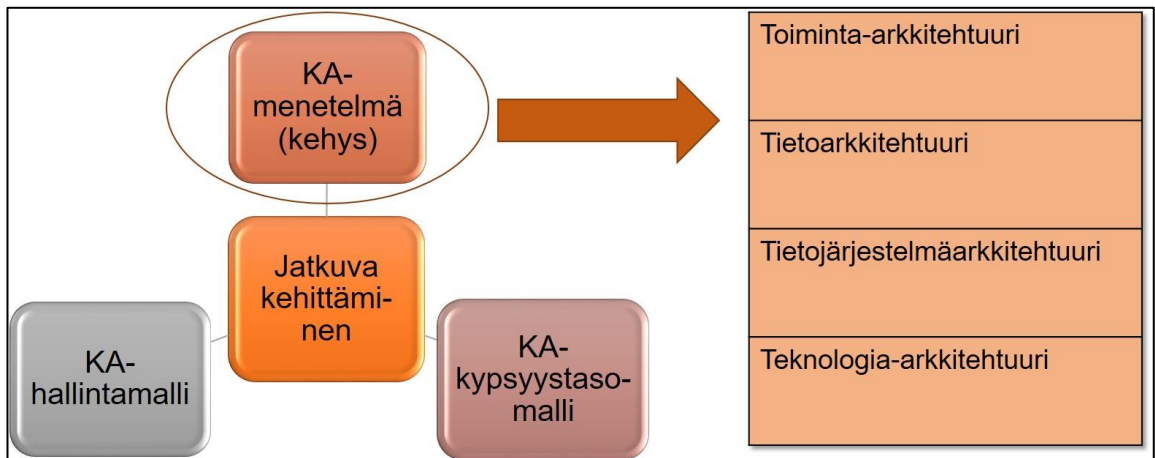
Kokonaisarkkitehtuuri (Enterprise Architecture) auttaa johtoa saavuttamaan strategiset tavoitteet, joita ovat muun muassa kilpailuedun luominen, riskien vähentäminen ja kustannustehokkuuden ja joustavuuden parantaminen. (ICT Standard Forum 2018, 77.) Kokonaisarkkitehtuurin hallinnan tavoitteena Tietohallintomallin mukaan on pitkän aikavälin suunnitelman ja erilaisten näkymien tarjoaminen liiketoimintastrategian mukaisesti sekä kokonaisvaltaisen ja yhtenäisen mallin luominen ja kehittäminen. Tämä malli sisältää yrityksen eri prosessit, tiedon, sovelluksen ja teknologian. Kokonaisarkkitehtuurilla varmistetaan käytännössä toimiva yhtenäisyys, mikä mahdollistaa integraatiot. Kokonaisarkkitehtuuri mahdollistaa myös ratkaisusalkun elinkaaren hallinnan ja on dokumentoitu kokonaiskuvaus organisaation nyky- ja tavoitetilasta. Tavoitetilan avulla on mahdollista suunnitella toiminnan muuttuvien tarpeiden mukaan hallittava ja muunneltava ympäristö, missä kaikki osat sopivat toisiinsa ja keskeiset rakenneosat toteutetaan vain yhden kerran. (Korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuuri-pilotin (KA-pilotin) ja KA-SIG ryhmä 2013, 16.) KA-pilotti oli kokonaisarkkitehtuurin korkeakouluympäristöön soveltamiseen liittyvä pilotointijakso, jonka tuloksena laadittiin muun muassa korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurimalli, Kartturi. (Korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuuri-pilotin (KA-pilotin) ja KA-SIG ryhmä 2013, 8.)

Kokonaisarkkitehtuurin toteuttamisen lähtökohtana ovat toiminnan ja asiakkaiden tarpeet. Toiminnan tavoitteet, keinot ja resurssit määrittelee johto. Tietohallinto yhdessä muiden

kehittäjien kanssa ovat kokonaisarkkitehtuurin toteuttajia ja tekevät yhteistyötä koko organisaation kanssa. (Korkeakoulujen KA-pilotin ja KA-SIG ryhmä 2013, 10.)

Kokonaisarkkitehtuurimenetelmän avulla voidaan kuvata organisaation tai kohdealueen toimintaprosessien, yksiköiden, tietojen, järjestelmien ja teknologian toiminta kokonaisuutena. Kokonaisarkkitehtuuri kertoo organisaatioiden eri elementtien liittymisen toisiinsa. Näitä elementtejä ovat muun muassa organisaatioyksiköt, toimintaprosessit ja tietojärjestelmät. Kokonaisuutena toimiminen on tärkeää. Jokaisella on selkeä rooli ja tarkoitus. Kartturi-menetelmäoppaan mukaan kokonaisarkkitehtuuri on toimintamalli, jonka tehtävänä on varmistaa eri näkökulmien ja toiminnan tarpeiden yhdenmukainen huomiointi kaikessa toiminnan ja IT-ratkaisujen kehittämisessä. (Korkeakoulujen KA-pilotti ja KA-SIG ryhmä 2013, 16.)

Kartturi on korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuuri-malli (kuvio 13). Kartturi on tarkoitettu korkeakoulujen toiminnan kehittäjien ja tietohallinnon työvälineeksi. Kartturi-malli koostuu kolmesta eri osakokonaisuudesta: KA-hallintamallista, KA-menetelmästä (kehys) ja KA-kypsyystasomallista. KA-kehys kertoo nyky- ja tavoitetilojen kuvausmenetelmän. KA-hallintamalli kuvaa arkkitehtuurin johtamis- ja suunnitteluprosessit sekä soveltamisprosessin kuvatulle arkkitehtuurille. KA-kypsyystasomallin avulla voidaan arvioida organisaation arkkitehtuuritoiminnan tasoa ja laajuutta. (Korkeakoulujen KA-pilotin ja KA-SIG ryhmä 2013, 19.)



Kuvio 13. Kartturi-mallin osat (Kartturi-korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurin menetelmäopas 2013, 19)

Kartturi-mallin keskiössä on kokonaisarkkitehtuurin jatkuva kehittäminen, jota voidaan kuvata Edward Demingin jatkuvan kehittämisen PDCA-ympeyramallin (Plan–Do–Check–Act) avulla. (Korkeakoulujen KA-pilotin ja KA-SIG ryhmä 2013, 24.)

KA-kehyksellä on neljä arkkitehtuurinäkökulmaa, jotka ovat toiminta-arkkitehtuuri, tietoarkkitehtuuri, tietojärjestelmäarkkitehtuuri ja teknologia-arkkitehtuuri. Palvelu- tai teknisiä ratkaisuja kuvattaessa tai kehitettäessä huomioidaan kokonaisarkkitehtuurin eri näkökulmat. Huolehditaan siitä, että kehittämisessä on ymmärretty kehitetyn ratkaisun tarve ja kohdeympäristö. Toiminta-arkkitehtuuri on asiakkuuksien ja toiminnan näkökulma ja tietoarkkitehtuuri tarkastelee tietoa, käsitteitä ja tietovarantoa. Tietojärjestelmäarkkitehtuuri kuvaa tietojärjestelmät ylätasolla ja teknologia-arkkitehtuurin (Korkeakoulujen KA-pilotti ja KA-SIG ryhmä 2013, 20, 32.)



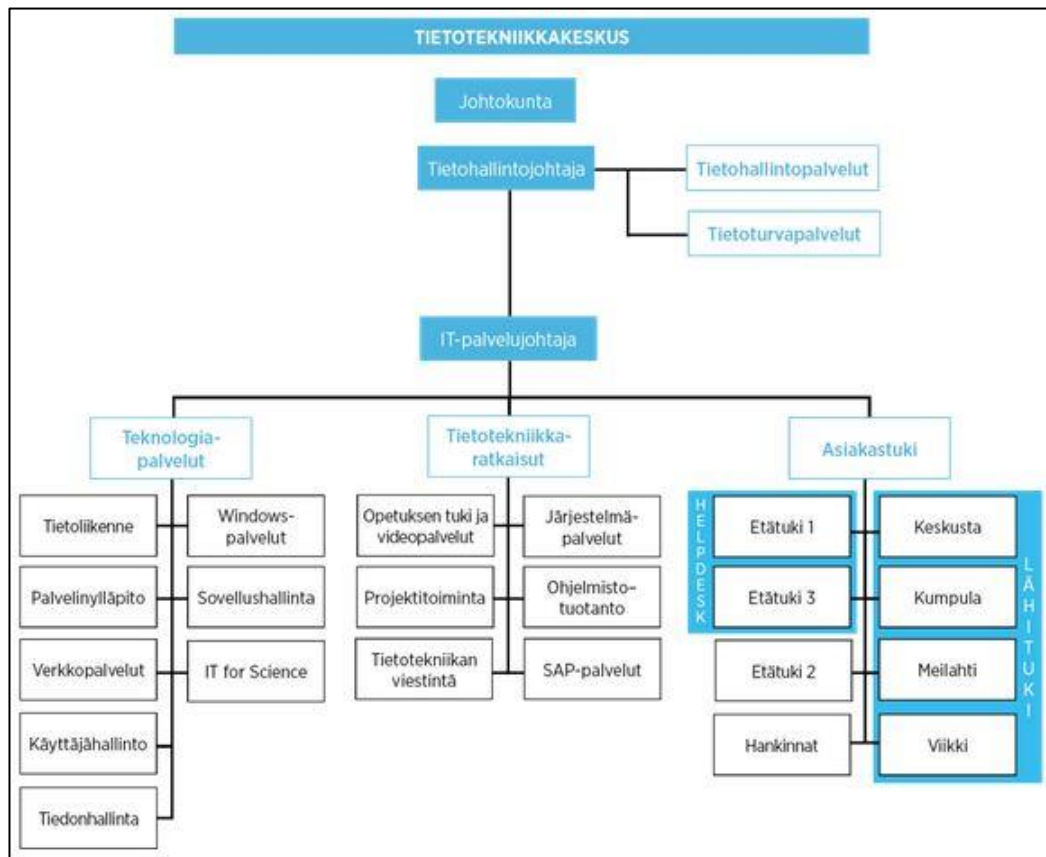
## **4 Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksessa**

Asiakkaan ja toimintaympäristön tunteminen on tärkeää tuotettaessa asiakaslähtöisiä palveluita niin yrityksissä kuin oppilaitosympäristöissäkin. Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksen asiakkaita ovat yliopiston henkilökunta ja opiskelijat, jotka käyttävät tietotekniikkakeskuksen tuottamia palveluita ja ovat mukana palveluiden kehittämisessä. Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksessa on pyritty suuntautumaan yhä enemmän asiakaslähtöisyyteen asiakaskeskeisyyden asemesta eli yliopistoympäristössä tämä tarkoittaa yliopiston yksiköiden ja henkilöstön mukaan ottamista palveluiden kehittämiseen sen sijaan, että palveluiden käyttäjät määriteltäisiin palveluja tuottavassa organisaatiossa. (Virtanen & Stenvall 2014, 81.)

### **4.1 Toimeksiantajan esittely ja toimintaympäristö**

Helsingin yliopisto (Helsingin yliopisto, 2018a) on vuonna 1640 perustettu Suomen vanhin ja suurin tiedekorkeakoulu, jonka tehtäviä ovat korkealaatuinen tutkimus, tutkimukseen perustuva opetus ja sitä tukeva yhteiskunnallinen vuorovaikutus. (Helsingin yliopisto, 2018b.) Maailmanlaajuisesti suoritetuissa yliopistovertailuissa Helsingin yliopisto on yleensä sijoittunut sadan parhaimman yliopiston joukkoon. (Helsingin yliopisto, 2018c.) Strategiakaudelle 2017 – 2020 on valittu kolme tavoitetta, joita ovat luovan, kansainvälisen oppimisen ja huippututkimuksen ympäristön luominen, opiskelijan nostaminen toiminnan keskiöön ja uusiutumisen mahdollistavien voimavarojen tukeminen (Helsingin yliopisto, 2018d.) Helsingin yliopisto toimii neljällä kampuksella Helsingissä ja yhdeksällä muulla paikkakunnalla Suomessa. Helsingin yliopistossa on 11 tiedekuntaa, 4 tutkimus- asemaa, 15 Suomen Akatemian Helsingin yliopistossa koordinoitavaa huippuyksikköä, 5 muualla koordinoitavaa huippuyksikköä ja 10 erillistä laitosta tietotekniikkakeskuksen lisäksi. (Helsingin yliopisto 2018e.) Strategisesti merkittäviä tutkimusaloja ovat elämäntieteet, ihmismieli muuttuvassa maailmassa sekä aineen rakenne ja materiaalit. (Helsingin yliopisto 2018f.) Tietotekniikkakeskus tarjoaa yliopistolaisille (opiskelijat, henkilökunta sekä opetuksen ja tutkimuksen henkilöstö) kattavat ja nykyaikaiset IT-palvelut yliopiston toimintastrategian mukaisesti. IT-palveluiden lisäksi tutkijoille on tarjolla tutkimuksen tueksi suunniteltuja palveluita. Tietotekniikkapalvelut vastaa sekä keskitetysti että kampusten palvelukeskuksissa tuotetuista palveluista. Tietotekniikkakeskus jakautuu tietohallintoon ja tietotekniikkapalveluihin, joka puolestaan jakautuu kolmeen yksikköön, joita ovat teknologiapalvelut, tietotekniikkaratkaisut ja asiakastuki. Teknologiapalveluiden vastuulla on tekninen infrastruktuuri, tietotekniikkaratkaisujen vastuualueeseen sisältyy muun muassa laatutyön ja toiminnan kehittämisen koordinointi. Asiakastukiyksikkö vastaa muun

muassa käyttäjäasiakkaiden neuvontapalveluista, työasemapalvelusta ja yksiköiden lähituesta. Tietohallintojohtaja johtaa tietohallintoa, jonka vastuulla on tietotekniikkatoimialan ohjaus ja strategia. IT-palvelujohtajan vastuulla ovat tuotettavat tietotekniikkapalvelut. Tietotekniikkakeskuksen palveluista vastaavat palveluyksiköt huolehtivat palvelukokonaisuuden ohjauksesta palvelupäälliköiden johdolla. (Helsingin yliopisto, 2018g.) Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksen organisaatio on kuvattu kuviossa 14.



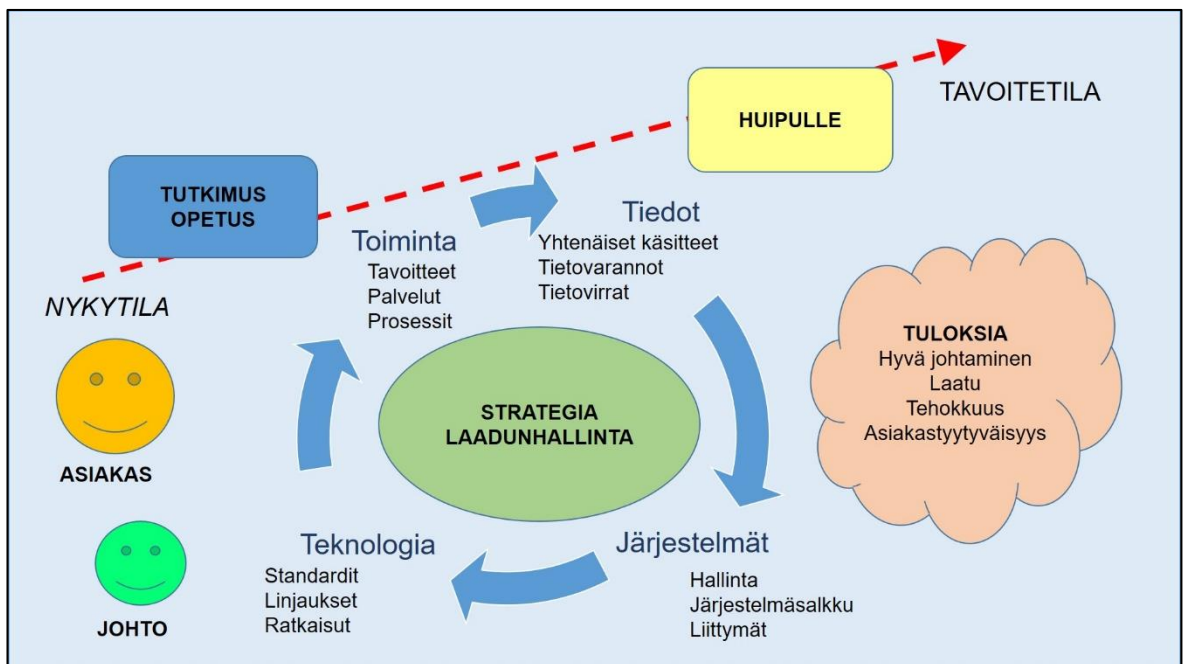
Kuvio 14. Helsingin yliopiston organisaatio (Helsingin yliopisto 2018g)

Asiakasvastaavina toimivat tietotekniikkakeskuksen palvelupäälliköt ja asiakasvastuiden laajentamisen myötä vuonna 2017 mukaan on tullut IT-lähtukiryhmien ryhmänvetäjiä. Asiakasvastaavien tehtäviin kuuluvat muun muassa yhteydenpito tietotekniikkakeskuksen ja yksikön välillä ja yksikön antaman palautteen käsittely. Yliopistolainen voi ottaa yhteyttä asiakasvastaavaan laajemmissa, yksikköä tai tutkimusryhmää koskevissa kysymyksissä suoraan tai Helpdeskin kautta (Flamma, 2017). Tietotekniikkakeskuksen tuottamilla palveluilla on palveluvastaava. Palveluvastaavan tehtävänä on muun muassa seurata palvelun toimivuutta sovitulla palvelutasolla ja reagoida palvelutason poikkeamiin ja välittömiä toimia vaatimaan asiakaspalautteeseen. Asiakas- ja palveluvastuuroolit hoidetaan muiden tehtävien ohella.

Helsingin yliopiston tietoverkossa oli tietotekniikkakeskuksen vuoden 2017 toimintakertomuksessa esitetyn tilaston mukaan yhteensä noin 16 050 työasemaa (Windows, Mac, Linux ja tulostimet) ja käyttäjähallinnon järjestelmien piirissä olevia henkilöitä oli noin 77 200 henkilöä. (Helsingin yliopisto 2018h.)

Tietotekniikkakeskuksessa on käytössä kesällä 2016 käyttöön otettu ITSM-palvelunhallintajärjestelmä, johon integroidaan palveluita tukevia tietokantoja. Järjestelmää käytetään tukipyyntöjen käsittelyn ja palvelutason seurannan lisäksi myös muun muassa häiriö-, muutoksen- ja ongelmanhallintaan sekä palautteenhallintaan.

Helsingin yliopisto soveltaa toiminnassaan kokonaisarkkitehtuurin (Enterprise Architecture) periaatteita (kuvio 15). Kokonaisarkkitehtuuri on toiminnan kehittämismalli, joka on strategian mukainen, dokumentoitu kokonaiskuvaus organisaation nyky- ja tavoitetilasta. Tavoitetilan avulla on mahdollista suunnitella toiminnan muuttuvien tarpeiden mukaan hallittava ja muunneltava ympäristö, missä kaikki osat sopivat toisiinsa ja keskeiset rakenneosat toteutetaan vain yhden kerran. Kokonaisarkkitehtuurin lähtökohtana ovat toiminnan ja asiakkaiden tarpeet, joita täytetään johdon määrittelemien tavoitteiden mukaisesti. Johto määrittelee myös tavoitteita koskevat resurssit ja keinot, miten tavoitteisiin päästään.

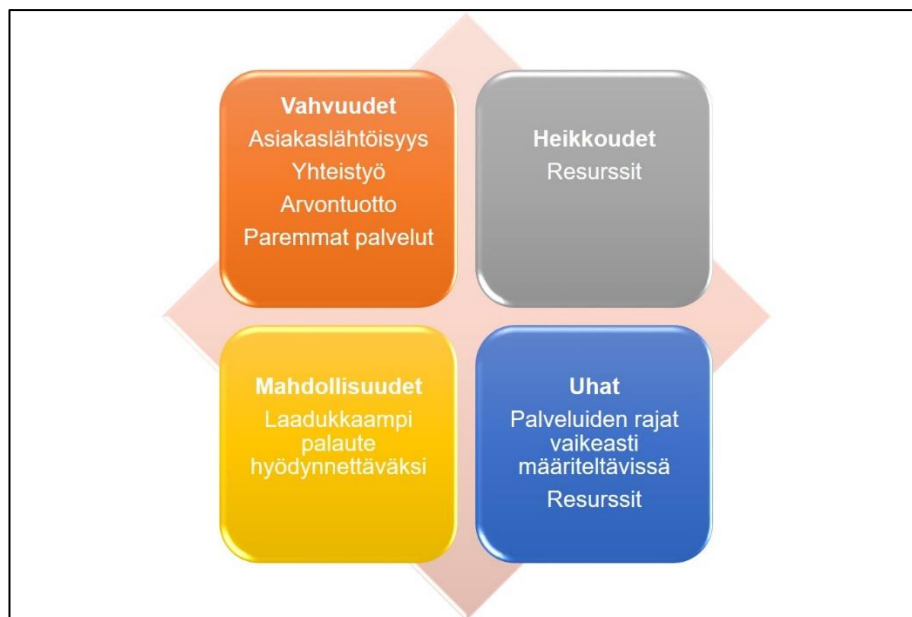


Kuvio 15. Helsingin yliopiston kokonaisarkkitehtuurityö (Koskivaara, Helsingin yliopisto 2013)

Kokonaisarkkitehtuurin avulla kuvataan organisaation toimintaprosessien, yksiköiden, tietojen, järjestelmien ja teknologioiden toiminta kokonaisuutena. Jokaisella on oma roolinsa

ja tarkoituksensa organisaatiossa. (Korkeakoulujen KA-pilotin ja KA-SIG ryhmä 2013, 16.) Kokonaisarkkitehtuurin on tuettava Helsingin yliopiston strategiaa ja yksiköille suunnatuissa yhteisissä toiminnoissa on noudatettava yhdenmukaisia toimintatapoja. (Helsingin yliopisto 2012, rehtorin päätös.)

Helsingin yliopiston kokonaisarkkitehtuuriperiaatteet muodostavat kokonaisarkkitehtuurin kehittämisen perustan ja niiden tavoitteena on auttaa eri osapuolia saavuttamaan yhteinen näkemys keinoista toiminnan kehittämiseen ja strategiaa tukevan tieto- ja viestintätekniikan käyttöönottoon. Periaatteita on 16 kappaletta, jotka jakautuvat yleisiin periaatteisiin sekä korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurikehyksen sisältämään neljään arkkitehtuurinäkökulmaan, joita ovat toiminta-, tieto-, järjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuuri (kuvio 16). Arkkitehtuuriperiaatteet on laadittu mukaillen muun muassa julkishallinnon kokonaisarkkitehtuuritoiminnan ja korkeakoulun arkkitehtuuriperiaateluonnoksia. Kokonaisarkkitehtuurikehys huomioi eri näkökulmat palvelu- tai teknisen ratkaisujen kuvauksissa tai kehityksessä.



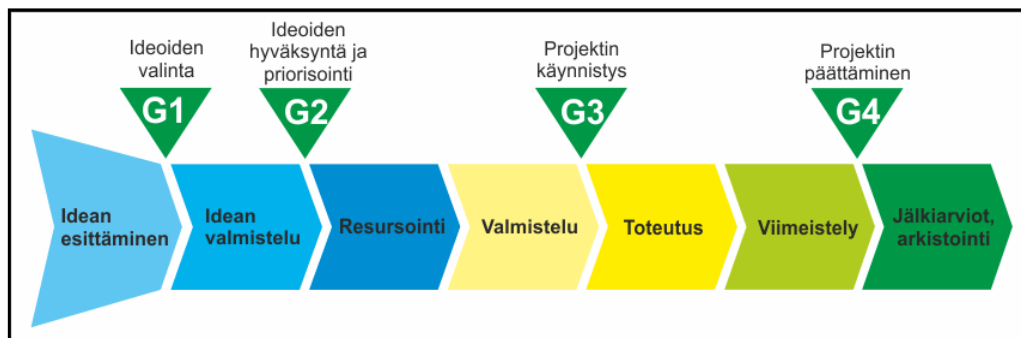
Kuvio 16. Arkkitehtuurinäkökulmat (Kartturi, korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurin menettelmäopas 2013, 33)

Toiminta-arkkitehtuuri on asiakkuuksien ja toiminnan näkökulma, jonka avulla kuvataan toiminnallinen ympäristö ja keskeisimmät tekijät. Osakuvauksia ovat muun muassa toiminnan strategia, sidosryhmät, roolit, palvelut ja prosessikuvaukset. Toiminta-arkkitehtuurikuvaus voi pitää sisällään myös kuvauksen organisaatiosta, käyttäjistä ja asiakkaista. (Korkeakoulujen KA-pilotin ja KA-SIG ryhmä 2013, 33.) Helsingin yliopiston kokonaisarkkiteh-

tuuriperiaatteissa mainitaan, että kokonaisarkkitehtuuri palvelee Helsingin yliopiston perustehtäviä, joita ovat tutkimus, opetus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Tämä tarkoittaa sitä, että tietojärjestelmiä kehitettäessä on määriteltävä muun muassa toiminnan vaatimukset, käyttäjien tarpeet ja ratkaisujen aiheuttamat muutokset työtapoihin ja prosesseihin. Yksiköille yhteisissä toiminnoissa noudatetaankin yhdenmukaisia, koko yliopiston kattavia toimintatapoja, jotka mahdollistavat esimerkiksi yhteisten tietojärjestelmäratkaisujen käytön. (Helsingin yliopisto 2012, rehtorin päätös.)

Projektiosaaminen ja -toiminta on tietotekniikkakeskuksessa vahvaa. Vuoden 2017 vuosikertomuksen mukaan tietotekniikkakeskuksessa oli käynnissä 58 projektia. Projekteja päättyi 17 ja uusia projekteja käynnistyi 23 kappaletta. Näiden lisäksi tietotekniikkakeskus on ollut mukana kehittämässä yliopiston sisäistä yhteistyötä. Yhtenä esimerkkinä vuosikertomuksessa mainitaan PO-verkoston (Product Owner, tuoteomistajaverkosto) toiminta ja DigiHub-toiminnan kehittäminen. DigiHubin tavoitteena on, että eri hankkeissa työskentelevät ohjelmistokehittäjät ja projektipäälliköt pääsevät työskentelemään samoissa ti-loissa ja voivat jakaa osaamistaan yli organisaatorajojen. Kansalliset ja kansainväliset hankkeet ovat tärkeä osa tietotekniikkakeskuksen toimintaa. (Helsingin yliopisto 2018i.) Tietotekniikkakeskuksessa on erillinen projektitoimintaryhmä, Proto, jonka projektipäälliköt pääasiallisesti vetävät tietotekniikkakeskuksen projektit. Projektitoimiston tehtävänä on auttaa muuta organisaatiota projektityöskentelyssä ja tuoda esille uuden projektin mahdollisia riskejä ja riippuvuuksia muihin projektisalkussa meneillään oleviin projekteihin. Projektitoimiston rooli on tärkeä projektin käynnistysvaiheessa. Projektitoimisto kertoo, onko projektin tavoite realistinen tai ollaanko projektia käynnistämässä väärällä hetkellä. (Toivonen 2016, 26 – 27.)

Tietotekniikkakeskuksen projektimalli on mukailtu yleisen projektinhallintamallin ja Kartturi-arkkitehtuurioppaassa kuvatun projektien arviointimallien pohjalta. Mallissa on huomioitu tietojärjestelmäprojektin KA-tarkistuspisteet. Näiden mallien pohjalta on laadittu alla olevan kuvion 17. mukainen IT-projektimalli.



Kuvio 17. Tietotekniikkakeskuksen projektimalli (IT-projektien tuki –wikisivusto 2017b)

Esitettyjen ideoiden valinta tehdään projektimallin vaiheessa G1, jolloin mietitään ohjelmaan mihin valittu idea kuuluu ja samalla sovitaan myös idean valmistelijasta. Hyväksynnän ja priorisoinnin valmistelun jälkeen laaditaan projektiesitys tarkastuspisteen G2 toimenpidettä varten eli projektin hyväksymistä ja priorisointia varten. Tämän jälkeen projekti resursoidaan ja laaditaan projektisuunnitelma. Tarkastuspisteessä G3 projekti käynnistetään. Viimeinen vaihe on G4 eli hankkeen päättäminen, jossa hyväksytään loppuraportti ja lopputulokset. Projektin tulosten katselmointi on osa laadunvalvontaa. Projektin päättyessä ohjausryhmä päättää tulosten hyväksymisestä katselmoijan esityksen perusteella ennen kuin projektin tuloksia hyödynnetään jatkotyön pohjana. Toiminnan kehittämisen lopputulosten katselmoinnin tarkoituksena on esimerkiksi varmistaa, että asetetut tavoitteet on kuvattu niin selkeästi, että niitä voidaan käyttää runkona jatkokehitykselle. Katselmoinnin suorittavat toiminnan asiantuntijat. (JHS182 2011, 1 - 6.)

Suurille tietojärjestelmähankkeille voidaan suorittaa kokonaisarkkitehtuurikatselmus ennen rahoituksen myöntämistä. KA-katselmusta varten projektipäällikkö täyttää projektiesityslomakkeen, missä kuvataan, miten projekti noudattaa Helsingin yliopiston kokonaisarkkitehtuurin periaatetta. KA-periaatteita on 16 kappaletta, mitkä jakautuvat viiteen kokonaisarkkitehtuurialueeseen. Näitä alueita ovat yleiset periaatteet ja kunkin kokonaisarkkitehtuurin osa-alueen periaatteet (toiminta-, tieto-, järjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuuri). (Rehtorin päätös 2012.) KA-katselmuksista vastaa projektiorganisaation ulkopuolinen taho, esimerkiksi toimialan tai tietotekniikkakeskuksen arkkitehtuuriryhmä. Helsingin yliopiston arkkitehtuuriryhmä hyväksyy tehdyt tarkistukset. Tarkistuspisteisiin voidaan yhdistää myös muita näkökulmia, kuten projektinhallinnan toimivuus, tietoturva ja käyttäjäystävällisyys. Tietojärjestelmäprojektien kokonaisarkkitehtuurin mukaisen arvioinnin helpottamiseksi on laadittu KA-katselmointipohja, joka porautuu syvemmälle projektinhallintaan, kokonaisarkkitehtuuriin ja tietoturvaan.

Tietotekniikkakeskuksen projektisalkku sisältää projekti-ideasalkun ja projektisalkun. Projektisalkku on käytännössä erinomainen ratkaisu projektien hallinnoimiseen, koska aiemmin tietotekniikkakeskuksessa projekteja aloitettiin hajanaisin tiedoin tai kokonaan ilman tietoa projektien kokonaislukumäärästä tai eri projekteihin sidotuista henkilömääristä. Projektien priorisointi strategian mukaisesti tuo esille sen hetken tärkeimmät projektit. Usein samat henkilöt toimivat monissa eri projekteissa ja priorisointi auttaa heitä työskentelemään tehokkaasti.

Johtoryhmä tarkastelee projekti-ideoita noin kolmesti vuodessa budjettitarkastelujen yhteydessä, painotusalueena ovat seuraavan vuosikolmanneksen käynnistettävät projektit. Johtoryhmä arvioi noin kerran kuukaudessa valmistelussa, toteutuksessa ja päättymässä

olevien projektien prioriteettijärjestyksen. Järjestyksellä ohjataan ryhmien ja henkilöiden eri projekteille antamaa työpanosta. Korkeamman prioriteetin projektin tulisi saada jonkun verran enemmän työpanosta, koska käytössä on kuitenkin rajallinen määrä resursseja. Priorisointijärjestys kirjataan tietotekniikkakeskuksen tavoiteohjelman wikisivustolle. Johtoryhmän käsittelyn jälkeen jokainen projektipäällikkö, jolla on meneillään oleva projekti, saa sähköpostiviestin, missä kerrotaan hänen projektinsa prioriteetti.

Salkussa projektin vaiheita muutetaan projektin etenemisen myötä. Projektin vaiheita esitellään kuviossa 18. Ensimmäisessä vaiheessa aloitetaan projektin toteutusvaihe ja projektin päättyessä projekti siirretään päättyviin projekteihin. Jos projektia ei hyväksytty aloitettavaksi, se palautetaan valmisteluvaiheeseen. Projektin vaiheisiin kuuluu myös projektin keskeytys esimerkiksi esille tulleiden ongelmien vuoksi.

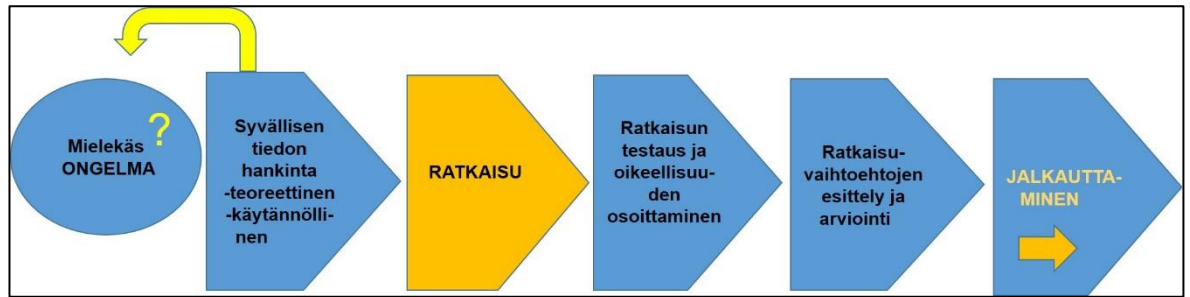


Kuvio 18. Projektin vaiheita projektisalkussa (IT-projektien tuki –wikisivusto 2017b)

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöalue oli osa suurempaa toimeksiantajan työkokonaisuutta, joka liittyi tutkijan työpaikalla kuluneen vuoden aikana toteutettuun, yli puolen vuoden pituiseen, asiakkuudenhallintaa ja asiakasyhteistyön kehittämistä koskevaan projektiin. Tutkija toimi projektissa projektipäällikkönä.

Tutkimuksen toteuttamisen strategiaksi on valittu konstrukttiivinen tutkimusmenetelmä, koska kehittämistyön tavoitteena on kehittää asiakasvastaavien tehtäviä ja laatia toimintamalleja kuvaava konsepti, jota voi käyttää jatkossa asiakkuudenhallinnan ja muiden asiakkuudenhallintaan liittyvien tehtäväkuvausten kehittämistyön pohjana. Tutkimuksen avulla pyritään muuttamaan asiakasvastaavien toimintaa ja käytänteitä asiakaslähtöisempään suuntaan. Konstrukttiivinen tutkimus tuottaa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ongelman ratkaisun. Se korostaa myös tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajan välistä kommunikaatiota, koska tutkimus edellyttää toimeksiantajan sitoutumista kehitystyöhön. Toimintamallin toimivuus arvioidaan organisaation sisällä, mutta koska kyseessä on opinnäytetyö, voidaan ratkaisun testaus jättää pois esimerkiksi organisaation aikataulujen vuoksi. Toimintamalli esitellään organisaatiossa, sitä arvioidaan ja lopuksi malli jalkautetaan jokapäiväiseen työhön. (Kuvio 19.) (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 66 - 68.)

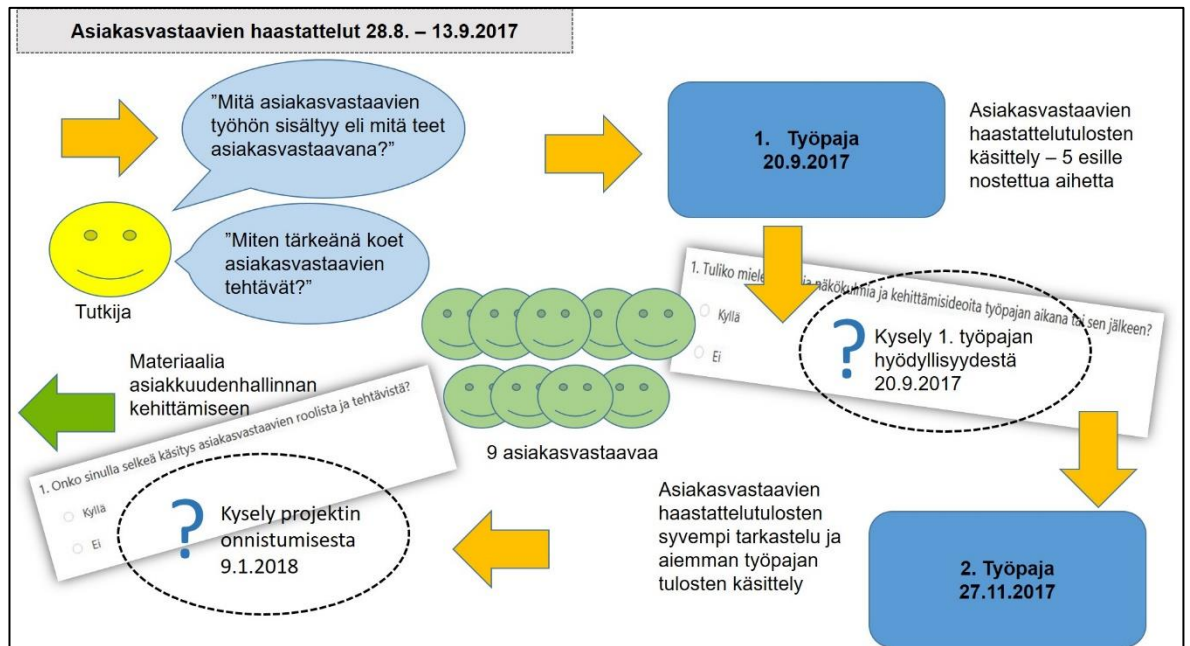


Kuvio 19. Konstruktiivisen tutkimuksen eri vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 67)

Tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivisia (kyselyt) ja kvalitatiivisia (haastattelut, työpaikat) tutkimusmenetelmiä. Haastatteluilla on mahdollista selventää ja syventää asioiden käsittelyä. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. Suurimmat erot liittyvät haastattelun jäsentämiseen; eroavaisuuksia luovat kysymyksien kiinteä muotoilu ja haastattelijan joustaminen haastattelutilanteessa. Haastattelumenetelmiä ovat standardoitu lomakehaastattelu ja esimerkiksi teema-, syvä- ja ryhmähaastattelu. Strukturoidulla haastattelulla eli lomakehaastattelulla kerätään faktatietoa ja kysytään kysymyksiä suurelta joukolta. Strukturoidussa haastattelussa käytetään ennalta määrättyssä järjestyksessä esitettäviä, etukäteen muotoiltuja kysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään ennalta laadittuja kysymyksiä, mutta haastattelijalla voi vaihdella kysymysten järjestystä haastattelun edetessä. Tämän lisäksi kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella ja haastattelutilanteessa soveltumattomat kysymykset voi jättää esittämättä. Avoin haastattelu on aktiivista ja tasavertaista avointa keskustelua aiheesta. Keskustelu voi olla myös epämuodollista. Puolistrukturoitua ja avointa haastattelua hyödynnetään esimerkiksi silloin, kun tutkitaan esimerkiksi jonkin ilmiön merkitystä osallistujalle, taustatyön selvityksessä ennen kvantitatiivisen tutkimusentekemistä tai tulkitessa kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Syvähaastattelussa haastattelijalla ja haastateltavalla keskustelevalle luottamuksellisesti käsiteltävästä temasta. Syvähaastattelun tarkoituksena on saada tietoon kaikki aiheeseen liittyvät asiat, jotta syvälinen ymmärrys aiheesta muodostuu. Haastattelijalla hyödyntää haastattelussa etukäteen laadittua teemalistaa, jotta kaikki tarvittavat seikat käydään läpi. Teemalistaa ei kuitenkaan tarvitse tiukasti noudattaa, vaan haastattelijalla voi kysyä haastattelun aikana esille tulleista asian kannalta olennaisista teemoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 106 - 109.)

Ryhmähaastatteluun (fokusryhmähaastattelu) osallistuu useita osallistujia, yleensä noin 6 – 12 henkilöä. Ennen haastattelua määritellään, mitä tietoa halutaan saada. Tämän jälkeen mietitään, minkä tyyppisiä henkilöitä ryhmään halutaan ja arvioidaan, minkälaiset henkilöt ovat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja ovatko henkilökemiat kohdallaan eli tulevatko henkilöt toimeen toistensa kanssa ja pystyvätkö he keskustelemaan keskenään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 111 - 112.)

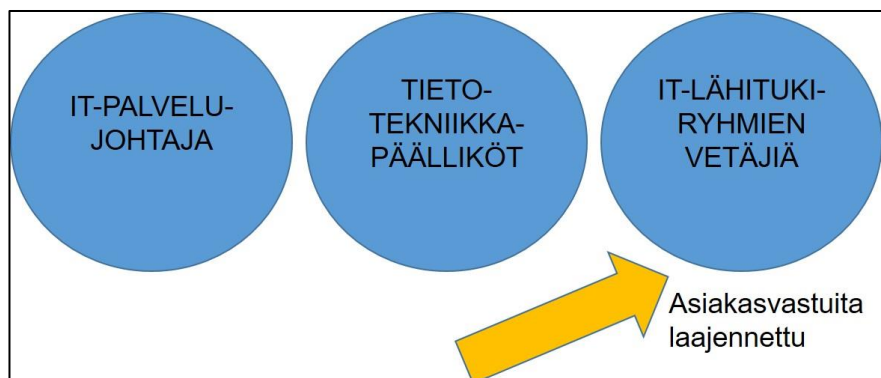




Kuvio 20. Opinnäytetyön konstruktivisen tutkimuksen vaiheet

Kuviossa 20 on kuvattu opinnäytetyön konstruktivisen tutkimuksen vaiheet. Tutkimus aloitettiin elokuun lopussa 2017 tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavien haastatteluilla, jotka nauhoitettiin. Haastattelutuloksia hyödynnettiin asiakasvastaavien kokouksien yhteydessä pidetyissä työpajoissa syyskuussa ja marraskuussa 2017. Ensimmäisen työpajan jälkeen ja projektin lopussa lähetetyillä kyselyillä kerättiin tietoa projektin hyödyllisyydestä ja onnistumisesta. Projektin onnistumista koskeva kysely lähetettiin asiakasvastaaville tammikuussa 2018.

Haastateltavia asiakasvastaavia oli 9 ja haastattelu kesti noin tunnin verran. Haastatteluista 1 oli IT-palvelujohtaja, 5 tietotekniikkapäälliköitä ja 3 IT-lähtökiryhmän vetäjiä (kuvio 21).



Kuvio 21. Haastellut asiakasvastaavat

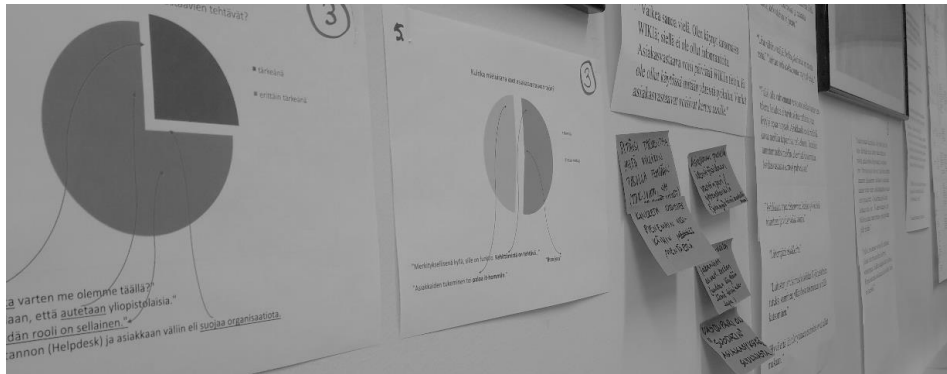
ONT-ohjaaja ja työprojektin ohjausryhmä tietotekniikkakeskuksessa hyväksyivät kysymykset syksyllä 2017. Haastattelussa hyödynnettiin puolistrukturoitua ja avointa haastattelua. Avoin haastattelumenetelmä tuki puolistrukturoitua haastattelua, koska haastattelutilanteen ollessa avoin ja aktiivinen, voi haastatteliija esittää kysymyksiä eri järjestyksessä kuin mitä ennalta on suunniteltu. Tutkija piti tärkeänä sitä, että haastattelutilanne pysyi avoimena ja rentona keskustelutilanteena huolimatta siitä, että käytössä oli valmis haastattelurunko ja kaikki kysymykset käytiin läpi. Haastattelukysymykset (liite 2) käsittelivät asiakasvastaavien vastuiden ja nykytilan kartoitusta, kehitysideoiden keräämistä ja asiakaspalautteen käsittelyn kehittämistä.

### **4.3 Asiakasvastaavien työpajat haastattelutulosten läpikäyntiin**

Projektin alussa suoritettujen asiakasvastaavien haastatteluiden tuloksia on käytetty lähteenä projektissa ja kahdessa eri asiakasvastaavien kokouksien yhteydessä järjestettävissä työpajoissa. Työhön liittyvä projekti ja ONT-projekti täydentävät toisiaan, joten työprojektiin liittyvien työpajojen tulokset olivat hyödynnettävissä ONT-projektissakin. Opin näytetyöohjaaja hyväksyi työprojektin ohjausryhmässä suunniteltujen työpajojen sisällöt. Työpajojen tavoitteena oli koota ajatuksia ja ideoita asiakasvastaavan toimintamallin päivittämiseen ja vahvistamiseen sekä kiteyttää ymmärrys roolin sisällöstä asiakasvastaavien haastattelutuloksia hyödyntämällä. Työpajoissa käytettiin soveltuvien kahvilamenetelmää, jossa asiakasvastaavat jakautuivat useaan ryhmään ja ideoivat kunkin rastin kohdalla 10 minuuttia käyttäen erivärisiä post-it-lappuja. Lopuksi käytiin yhteenvetokeskustelu koko ryhmän kesken kaikista aiheista ja sovittiin jatkotoimenpiteistä. Loppukeskustelussa projektipäällikkö kirjasi post-it -lapuille keskustelun aikana esille tulleita uusia seikkoja, jotta kaikki ajatukset tulisivat esille. Kahvilamenetelmä on ajallisesti tehokkaampi verrattuna perinteiseen kokoustyyliin. Kontrolloidussa kahvilamenetelmässä aiheet on päätetty etukäteen, jokainen kokous kestää yhtä kauan ja kaikki osallistujat kiertävät jokaisen rastin. (Kantojärvi 2012, 176 – 177.) Asiakasvastaavien kokouksien aikataulu oli tiukka, joten kahvilamenetelmää ei aivan kirjaimellisesti noudatettu työpajoissa. Esimerkiksi ryhmien vaihdot ryhmätyön aikana jätettiin tekemättä, jotta tiukan aikataulun puitteissa saavutettaisiin asiakasvastaavien tehtävien kehittämisen kannalta merkittävä ja laadukas ryhmätyön tulos.

Ensimmäinen työpajassa käsiteltiin haastatteluista esille tulleita ajatuksia asiakasvastaavien tehtävistä. Työpajan tavoitteena oli kartoittaa asiakasvastaavien tehtäviä, keskustella aiheesta ja koota ideoita jatkokehitystä varten. Työpajaan osallistujat kävivät läpi viisi aiheetta, jotka olivat esillä fläppipapereilla kokoustilan seinällä. Aiheiden käsittely oli aikataulutettu ja kullekin aiheelle oli varattu aikaa noin 10 – 15 minuuttia. Projektipäällikkö toimi

fasilitaattorina, esitteli aiheet ja ohjeisti asiakasvastaavat työpajatyöskentelyyn. Viiden eri aiheen kommentointiin oli määritelty eriväriset post-it-laput, joita asiakasvastaavat kiinnittivät kunkin aiheen kohdalle (kuva 1.).



Kuva 1. Ensimmäisen työpajan satoa (Talvio, Helsingin yliopisto 2017.)

Eriväriset post-it-laput takasivat sen, että kommentit tulivat oikean tehtävän kohdalle. Ensimmäisessä 1,5 tunnin pituisessa työpajassa käytiin läpi graafisia esityksiä muun muassa asiakasvastaavan työn tärkeydestä ja vastausosuuksia haastattelussa kysyttyyn kysymyksen asiakasvastaavan roolista asiakastapaamisissa; toimiiko hän palveluvastaavan, asiakasvastaavan, ratkaisukonsultin vai palvelupääällikön roolissa. Työpajassa käsiteltiin myös asiakasvastaavien tehtäviä ja keinoja, miten asiakasvastaavien tehtäviä voisi kehittää. Ensimmäisen työpajan agenda on esitetty liitteessä 3. Agendassa on lueteltu tutkimukseen liittyvät aiheet.

Ensimmäisen työpajan jälkeen projektipääällikkö lähetti työpajaan osallistujille työpajan tavoitteiden onnistumista selvittävän lyhyen kyselyn Office 365 Microsoft Forms-sovelluksen avulla. Kyselyn kysymykset on esitelty liitteessä 4.

Toisessa työpajassa (liite 5) asiakasvastaavat tarkastelivat syvemmin asiakasvastaavien tehtävänkuvausta haastatteluiden ja aikaisemman työpajan tuloksien perusteella. Tavoitteena oli ymmärtää, mikä asiakasvastaavan rooli tarkoittaa ja mitä arvoa asiakasvastaavuus tuottaa niin asiakkaalle kuin tietotekniikkakeskukselle. Kunkin aiheen käsittely oli aikataulutettu ja aikaa oli varattu aiheita kohti noin 10 – 15 minuuttia. Loppupurkuun oli varattu aikaa 15 minuuttia. Työprojektin tuotoksena asiakasvastaavien työn tueksi on koottu ohjeistus ”Tiken asiakkuudenhallinta” -nimiselle Flamman työryhmäalueelle ja toiminnan läpinäkyvyys turvataan sillä, että työryhmäalueen luku- ja kirjoitusoikeudet ovat koko Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksen henkilöstöllä. Tehtävänkuvauksen tarkastelun lisäksi asiakasvastaavat pohtivat työpajassa asiakasvastaavan tehtävien tavoitteita. Näiden lisäksi työpajassa käsiteltiin myös ONT-projektiin liittyviä kysymyksiä, jotka koskivat arvon

tuottoa asiakkaalle ja asiakasvastaavalle. Arvontuottoa koskevat tarkentavat kysymykset sisältyivät kysymykseen, joka käsitteli asiakasvastaavan tehtävän tavoitteita.

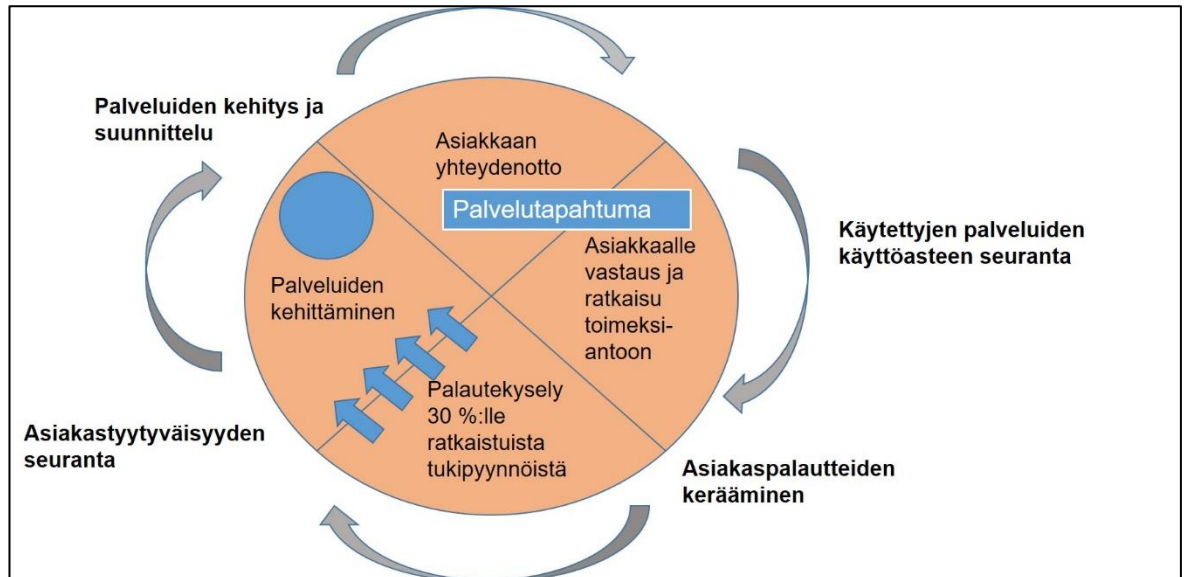
Molempien työpajojen tulokset kuvattiin dokumentointia varten ja molemmista asiakasvastaavien työpajoista laadittiin muistio asiakasvastaavien työryhmäalueelle. Projektipäällikkö dokumentoi post-it-lapuille kirjatut kommentit kuvaamisen lisäksi luettelomuotoon kokousmuistioon.

Työhön liittyvän projektin päättyessä projektipäällikkö lähetti projektin onnistumiseen liittyvän kyselyn (liite 6) Office 365 Microsoft Forms-sovelluksen avulla. Kysymyksiin tulleita vastauksia hyödynnetään ONT-projektissa.

#### **4.4 Asiakkuudenhallinnan nykytilanne**

Asiakasvastaavat pitävät yhteyttä tietotekniikkakeskuksen johtoryhmässä nimettyihin asiakkaisiin, kartoittavat asiakkaiden tarpeita ja etsivät tietotekniikkakeskuksen palveluvalikoimasta sopivia ratkaisuja. Kehittämisideoiden ja palautteen kerääminen on tärkeä osa asiakasvastaavan tehtäviä. Tietotekniikkakeskuksen sisäisiä asiakkaita ovat tiedekunnat, toimintayksiköt, erilliset laitokset, yliopistopalvelut, yliopiston johto, yliopiston konserni ja verkostot (Helsingin yliopisto 2018g). Asiakasvastaavat ovat olleet vaihtelevasti yhteydessä asiakkaisiin, toiset useammin ja toiset harvemmin. Asiakasvastaavat ovat ottaneet yhteyttä asiakkaaseen tai asiakas on itse ottanut yhteyttä suoraan asiakasvastaavaan tai tietotekniikkakeskuksen Helpdeskin kautta. Asiakastapaamisia on ollut useasta kontaktista viikossa kuukausia sitten olleeseen asiakastapaamiseen tai asiakaskohtaamiseen (palaveri, sähköposti, puhelin). Asiakasvastaavan toiminta koetaan enemmän reaktiiviseksi, koska asiakasvastaavaan tehtäviin ei ole aikaa niin paljon kuin toivoisi. Proaktiivinen toiminta olisi toivottavampaa, koska silloin asiakkaaseen ollaan yhteydessä ennen välitöntä palvelutarvetta tai mahdollista reklamointia.

Ratkaistuun palvelutapahtumaan perustuva palautekysely lähtee asiakkaalle palvelunhallintajärjestelmästä 30 %:lle ratkaistujen tukipyyntöjen määrästä. Palveluhallintajärjestelmään on laadittu erilaisia hakuja raportointia varten muun muassa johtoryhmän ja esimiesten käyttöön. Palautteet ovat syötteitä palveluiden kehittämiselle ja suunnittelulle. (Kuvio 22.)



Kuvio 22. Palauteprosessi palveluiden kehittämisessä

#### 4.5 Haastattelutuloksia asiakasvastaavien haastatteluista

Tutkimuksessa esitetyt haastattelukysymykset (liite 2) käsittelivät tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavien vastuita, nykytilanteen kartoitusta, asiakasvastaavien tehtävien kehittämistä ja tulleen asiakaspalautteen käsittelyä.

Asiakasvastaavat toivat esille, että asiakasvastaava on asiakkaan edustaja tietotekniikkakeskuksen organisaatiossa ja tuo esille asiakkaan näkemystä. Asiakasvastaava on myös tietotekniikkakeskuksen edustaja asiakkaalle. Asiakasvastaavan työhön sisältyy säännöllisiä ja epäsäännöllisiä asiakastapaamisia, palautteiden ja reklamaatioiden käsittelyä, kokouksiin osallistumista, palautteen käsittelyä asiakkaan kanssa tai hankkeen käynnistymisen yhteydessä tietotekniikkakeskuksen osuuden kartoitusta hankkeessa. Asiakasvastaava käy asiakkaan luona ja seuraa toimintaa enemmän asiakasrajapinnassa, on läsnä tutkimuksen ja opetuksen arjessa. IT-lähtökiryhmän vetäjä toteaa:

*"Asiakasvastaavan työ on enemmän läsnäoloa ja mukana tekemistä ja yhdessä olemista, lähellä olemista."*

*"Toimin asiakkaan edustajana tiken organisaatiossa. Tuon asiakkaan näkemystä esille meille sekä omalle ryhmälle että keskitettyihin palveluihin."*

Asiakasvastaavan tehtäviin sisältyy myös ratkaisemattomien ongelmien selvittämistä. Tietotekniikkapäälikkö toteaa:

*”—ehkä tärkein rooli on ns. varalla olo eli ratkaisemassa sellaisia asioita, jotka eivät ole jostain syystä menneet maaliin tai tulee yllättävä tarve tai ei tarvitse olla yllätyksellinen-kään tarve. Auttaa asiakasta siinä vaiheessa, kun tarvitsee jotain ylimääräistä, johon sitten muut eivät kerkiä tai kokevat, ettei riitä paukut.—”*

Muita tehtäviä ovat asiakkaan muuttuneiden tarpeiden selvittäminen, asiakasta koskevat ongelma- ja muutostilanteet, uusien palveluiden tunnistaminen ja asiakkaan kesken jääneen asian tai yllättävän tarpeen ratkaisu. IT-lähtökiryhmän vetäjä ja tietotekniikkapäälikkö toteavat:

*”Uusien palveluiden tunnistaminen, pystyy yhdistämään asioita, koska on asiakkaiden kanssa, läsnä. Jos ei ole läsnä, ei onnistu. – Asiakas haluaa, että homma otetaan haltuun ja hanskataan.”*

*”Ongelma- ja muutostilanteet ovat yleensä niitä, mitkä enemmän kiinnostavat laitosta—”*

Asiakasvastaavien työt koettiin menevän päällekkäin omien työtehtävien, tietotekniikkakonsultoinnin tai palvelun omistajan tehtävien kanssa. Kaksi tietotekniikkapäälikköä kuvaavat asiakasvastaavan työtään:

*”Hieman veteen piirretty viiva, mikä on palvelua ja mikä asiakasvastaavan työtä.”*

*”Olen toiminut ratkaisukonsulttihenkinen, ehkä ne caset, joita minulle valuu tai sellaiset caset, mitkä pysyy minulla enkä laittaisi eteenpäin.”*

Tietotekniikkakeskuksessa on oma rooli ratkaisukonsultille, joka tarjoaa palvelua tietotekniikkajärjestelmähankkeiden läpivientiin ja tukeen. Lyhyen, muutaman työpäivän pituisen toimeksiannon tavoitteena on tuottaa asiakkaalle ratkaisuehdotus. Ratkaisukonsultointia suositellaan silloin, kun esiin tullut ongelma on liian suuri tavanomaisen tietotekniikkatuen ratkaistavaksi. Tyypillisimpiä ratkaisukonsultoinnin kohteita ovat esimerkiksi pienimuotoiset tietojärjestelmät ja tietotekniset hankinnat (Helsingin yliopisto, tietotekniikan palveluluettelo). Toisaalta rooleja ei kuitenkaan kannata siilota, vaan asiakasvastaava selvittää, mistä on kyse ja sen jälkeen välittää casen ratkaisukonsultille tai ratkaisee itse. Yhteistyö tietotekniikkakeskuksen ja yliopiston yksiköiden eri asiantuntijoiden kesken on avainasemassa. Tietotekniikkapäälikkö toteaa:

*"--Sehän on asiakkaan kannalta sitä yhden luukun periaatetta, että he saavat asiansa suunniteltua ja hoidettua."*

Asiakkaan ei tarvitse tietää, kuka tilaa esimerkiksi dataprojektorit, vaan tärkeintä on se, että asiakas tietää mitä tarvitsee. Asiakasvastaavan rooli koettiin tärkeänä puskurina asiakkaan ja tietotekniikkakeskuksen välissä; valtavan suurta työmäärää ei voida luvata, ehdotettu aikataulu voi olla liian hidas tai tarjottavat työmääräresurssit ovat rajallisia.

Asiakasvastaavilta kysyttiin missä roolissa hän toimii asiakaskohtaamisissa: palveluvastaavan, asiakasvastaavan vai ratkaisukonsultin roolissa? (Kuvio 23.)



Kuvio 23. Asiakasvastaavan työn roolijako (Asiakasvastaavien haastattelut 2017)

Rooli voi kuitenkin vaihdella asiakkaan tai tapauksen kohdalla, painopiste on esimerkiksi siinä, mitä on meneillään tai mikä kuuluu omaan rooliin tai osaamisalueelle. Kolme tietotekniikkapäällikköä toteavat:

*"--Kaikki roolit ovat tuttuja. -- On pidettävä kaikkia hattuja vuorotellen päässä.--"*

*"Asiakaskohtaukset omien asiakkaiden kanssa -- sanoisin, että 60 % ratkaisukonsultti, 30 % palveluvastaava, 10 % asiakasvastaava. --"*

*"Loppujen lopuksi, että kun tapaa asiakkaita niin se liittyy siihen, että on päällikkö, joka vastaa jostain palvelusta. -- Että se sitten toisena tulee vasta selkeästi se asiakasvastaavan hallinnollinen työ. Sitä mitä voisi sanoa ratkaisukonsulttitoiminnaksi, sellaisia tavallaan pieniä caseja, mitkä hoituvat tunnin työllä, kyllähän niitä on joka kuukausi useita. Mutta sitten jos uhkaa olla puolen päivän työ, yritän saada jonkun oikean ratkaisukonsultin."*

Asiakasvastaavalla voi olla myös vastuita, joita ratkaisukonsultilla puolestaan ei ole. Jos asiakasvastaavan lupaamista palveluista maksetaan ja palvelua ei jostain syystä pystytäkään toteuttamaan, on se huono asia sekä tietotekniikkakeskuksen että asiakkaan näkökulmasta. Osa asiakasvastaavista toimii ainoastaan asiakasvastaavan roolissa ja osa toimii useassa asiakkuudenhallinnan roolissa. Ratkaisukonsultoinnin koetaan menevän syvemmälle ja vievän enemmän aikaa. Ratkaisukonsultoinnin osuudesta IT-lähitukiryhmän vetäjä toteaa:

*"--Pienimmäksi jää ratkaisukonsultointi, koska siinä täytyy porautua jo vähän syvemmälle niihin asioihin. Aika loppuu, jos teen kaikkea. --."*

Asiakkaan ottaessa yhteyttä asiakasvastaavaan asiakasvastaava selvittää tilanteen asiakkaan kanssa ja jos ei itse ehdi tehdä asialle mitään, delegoi hän tehtäväkokonaisuuden eteenpäin. IT-lähitukiryhmän vetäjä toteaa:

*"Milloin missäkin roolissa. Riippuu tilanteesta. Tapoja on rajattomasti. Puhelimessa, paikan päällä, kokouksissa jne. Joskus delegoin jonkun jutun, jos tuntuu, että se kuuluu ehkä jollekin toiselle hatulle ja siirtää jutun sinne, mutta seuraan kuitenkin siinä sivussa asiakasvastaavana, että se menee asiakkaan toivomaan suuntaan. Joskus tulee bumerangi, silloin keskustellaan uudestaan, että asiakas oikeasti tarvitsee tätä ja tämä pitäisi miettiä uudestaan."*

Ratkaisukonsultin osuus asiakkuudenhallinnassa koettiin vahvaksi, kuten eräs tietotekniikkapäällikkö toteaa vastauksessaan:

*"Ratkaisukonsultti yleensä sitten myös pystyy viemään projektin loppuun.--"*

Haastattelussa selvitettiin myös asiakascasien käsittelyssä mukana olevat sidosryhmät (kuvio 24) ja niiden rooli.





Asiakasvastaavilta kysyttiin myös heidän tehtävänsä tärkeyttä (kuvio 25).



Kuvio 25. Asiakasvastaavan tehtävän tärkeys (Asiakasvastaavien haastattelut 2017)

Vastausvaihtoehtoja olivat vähemmän tärkeä, tärkeä tai erittäin tärkeä. Vastaaajista 75 % koki tehtävän erittäin tärkeänä ja 25 % tärkeänä. Eräät haastatellut tietotekniikkapääalliköt perustelivat osuvasti, miksi he pitävät asiakasvastaavan tehtävää erittäin tärkeänä:

*"Erittäin tärkeänä, koska sen vuoksi me olemme täällä, että autetaan yliopistolaisia."*

*"Meidän olemassaolon kannalta on tärkeää, että tietotekniikkakeskus koetaan tärkeänä ja asiakkaat/tutkimusryhmät pystyvät keskittymään tutkimukseen ja ydintehtäväänsä."*

*"Tikenä meidän pitäisi pystyä tarjoamaan asiakkaille palvelua, mitä asiakkaat tarvitsevat opetuksessa ja tutkimuksessa. Ja jotta ymmärretään, mitä asiakkaat haluavat, yksi keino päästä siihen kiinni on asiakasvastaavan tehtävät--."*

Tiedonkulku asiakasyksiköstä tietotekniikkakeskukselle ja tietotekniikkakeskuksen viesti asiakasyksikölle ovat elintärkeitä palveluiden ja toiminnan kehittämisen elementtejä. IT-palvelujohtaja toteaa:

*"Kokonaisuutena asiakasvastaavan tehtävät ovat tärkeitä. Tärkeintä on saada tietoa, missä on onnistuttu ja mille on kysyntää, mihin meitä tarvitaan, mihin suuntaan pitäisi mennä, mitä tehdään seuraavaksi."*

Haastattelussa kysyttiin kehitysideoita asiakasvastaavien toimintaan. Asiakaslähtöistä toimintatapaa pidettiin tärkeänä. Asiakasfokus ja asioiden mahdollistaminen korostuivat

asiakasvastaavien vastauksissa. Haastattelussa tuli esille, että asiakasvastaavien kokemusten mukaan asiakkaille eli yliopiston yksiköillä ei ole riittävän selkeää kuvaa tietotekniikkakeskuksen palveluista. Asiakasvastaavat haluavat tuoda tietotekniikkakeskuksen toimintaa tunnetummaksi ja kertoa yksiköille tietotekniikkakeskuksen tarjoamista palveluista esimerkiksi yksikkökokouksissa, joihin asiakasvastaava eri asiantuntijoiden kanssa osallistuu. Tietotekniikkapäällikkö toteaa:

*"--Sitten ehkä sellaisesta voisi olla ihan hyötyä, että mentäisiin tuollaisiin yksiköiden sisäisiin tilaisuuksiin ja yksikkökokouksiin tai johonkin muuhun, niin meillä olisi joku setti esimerkiksi teemana, että me haluttaisiin tällaisista asioista kertoa, että jos teillä on yksikkökokous, jos me saataisiin sieltä 10 minuuttia aikaa, niin meiltä tulisi sitten tiimi kertomaan näistä asioista. --"*

Asiakastapaamiset voisivat olla myös työpaja-tyyppisiä tilaisuuksia, joissa tehdään yhdessä ja etsitään ratkaisuja ja tapoja asiakastarpeiden toteuttamiseen. Tietotekniikkapäällikkö toteaa:

*"Tietysti jos ajattelee niitä virallisia tapaamisia -- kyllä niitäkin voisi miettiä eri tavalla, että keskittyy joihinkin tiettyihin asioihin ja tavallaan olisi sellaista workshop-tyyppistä, että tekee heidän kanssa yhdessä.--"*

Asiakasvastaavat toivoivat voivansa olla enemmän mukana asiakkaan arjessa ja näkemässä mitä yksiköissä tehdään, jotta tietotekniikkakeskuksen palvelut tulisivat tutummiksi asiakkaille. Asiakasvastaavilla on mahdollisuus kertoa ajoissa palveluista, joita laitokset ja tutkimusryhmät voisivat käyttää tehdessään jotain uutta. Avainsana on luotettavuus; tietotekniikkakeskus on turvallinen yhteistyökumppani asiakasyksiköiden kehitys- ja tutkimushankkeissa. Hyvissä ajoin toteutettu yhteistyö tuottaa parhaimmat ja tehokkaimmat tulokset. Tietotekniikkapäällikkö toteaa:

*"--Ehkä enemmän vielä asiakkaan arjessa oleminen, sen näkeminen, mitä jossain tietyssä yksikössä tehdään -- niin voisi tehdä myös ehdotuksia, että -- jos käyttäisitte tiken tätä ja tätä palvelua, niin selviäisitte helpommalla."*

Proaktiivista toimintaa on lisättävä ja asiakasvastaavat voivat olla tässä mukana muun muassa kertomalla asiakastapaamisissa esimerkiksi tietosuoja-asioihin liittyvistä toimintatavoista. On tärkeää kysyä kuulumisia asiakkaalta verrattuna siihen, että otetaan yhteyttä vasta sitten, kun saadaan huonoa palautetta tai joku asia on huonosti. IT-palvelujohtaja toteaa:

*"On mukavaa, kun joku soittaa ja kysyy, mitä kuuluu. Verrattuna siihen, että soitan vasta sitten kun kuuluu huonoa tms."*

Asiakasvastaavat toivoivat työnsä tueksi vahvempia verkostoja, jotta asiakasvastaavan ei tarvitsisi ratkaista kaikkea itse, vaan saatavilla olisi apua, kuten eräs tietotekniikkapäällikkö toivoo:

*"Ehkä meillä pitäisi olla vahvemmat verkostot asiakasvastaavien tukena --. Ja kaikkea ei tarvitse itse ratkaista ja löytyisi apua nopeasti, mutta se on aika paljon kiinni myös siitä, että miten ihmisillä on aikaa, täällä töitä on itse kullakin aika korviin saakka."*

Asiakasvastaavien kokouksien säännöllinen järjestäminen tukee asiakasvastaavan työtä. Kokouksien ohjelmaan sisällytettäisiin asiakastapaamisten tilannekatsaus, keitä asiakasvastaavat ovat tavanneet ja mitä asioita on ollut agendalla. Asiantuntijaorganisaatiossa tietojen ja ratkaisujen jakaminen on tärkeää. IT-palvelujohtaja toteaa:

*"Kokouksissa on mielestäni ennen kerrottu, mitä on tehty, jaettu tavallaan ratkaisuja ja tietoa--, mitä on tehty, nyt ei enää ole ehditty. Meillä ei kukaan valmistelee kokouksia nykyään.--"*

Toivottiin myös uutta toimintamallia, jossa yleisasiakasvastaavuudesta voisi keskittyä enemmän tiettyyn osa-alueeseen. Asiakasvastuiden jakotapaa voisi muuttaa esimerkiksi opetukseen, tutkimukseen ja hallintoon suuntautuneisiin osa-alueisiin. Tietotekniikkapäällikkö toteaa:

*"--Olisi selkeämmin, että jos on tietyn tyyppinen juttu, vaikka tutkimukseen liittyvä juttu, erikoistunut asiakasvastaava tai erikoistuneet asiakasvastaavat ottaisivat asian tehtäväkseen.--Yleisasiakasvastaavuudesta enemmänkin fokusoitaisiin johonkin tiettyyn osa-alueeseen, mitä täällä yliopistolla tehdään. Selkeyttää tekemistä."*

Asiakasvastaavan toiminta koetaan helpompana, jos asiakasvastuu koskee samanlaista aluetta ja keskittyminen tiettyyn alueeseen selkeyttää asiakasvastaavan työtä. Laajan tehtäväalueen ongelmallisuutta kuvasi eräs tietotekniikkapäällikkö seuraavasti:

*"--Jos on laidasta laitaan, silloin täytyy itse selvittää paljon juttuja etukäteen ja kuka meillä on ollut tekemisissä tämän kanssa."*

Motivaatiota asiakasvastaavien tehtävien jatkuvaan kehittämiseen antaa IT-palvelujohtajan toteamukset

*"Kaikki meidän asiakasvastaavat ja itsekin, että se linkki yliopistoon ja yliopiston perustetävään ja maailman parhaaksi siihen on kaiken työmotivaation kannalta tärkeä."*

*"Tavoitteellisuuttakin voisi miettiä, mitä tänä vuonna halutaan. -- onko meillä jotain asioita, mitä voisi tarjota asiakkaalle -- eli kun kontaktoidaan, kerrotaan esimerkiksi iloinen asia, että oletko huomannut tietosuoja-asioita. -- Näissä asiakasvastaavat voisivat olla omalla tavallaan mukana."*

Asiakasvastaavien haastattelun viimeiset kysymykset koskivat asiakaspalautteen käsitteilyä. Asiakasvastaaville tulee palautetta ja osa palautteesta otettiin vastaan palveluvastaavan "hattu" päässä tai palvelupäällikön rooliin kuuluvana. Projektoidun casen kokonaisuudesta tullut asiakaspalautte käsitellään sprinteissä tai projektiraportissa. Suurin osa asiakasvastaaville tulleen palautteesta on myönteistä, reklamaatioita tai muuta negatiivista palautetta tulee silloin tällöin. Asiakaspalautteet tulevat yleensä sähköpostitse tai kokouksen aikana tai sen jälkeen (kuvio 26).

Kuka ottaa yhteyttä?	Milloin tai miten yhteydenotto tapahtuu?
Johto, päättäjä	Kokouksen aikana tai sen jälkeen
Yksittäinen käyttäjä	Kasvokkain
Asiakasvastaavan yhteys asiakkaaseen	Projektien ketterän kehitykset mekanismit
Mistä luetaan palautetta?	Puhelinvaihteen kautta
Palvelunhallintajärjestelmä	Puhelimitse
Palautekyselyiden vapaat palautteet	Sähköpostitse
Kuukausittainen palauteraportti	

Kuvio 26. Asiakasvastaaville tulevien palautteiden palautekanavat (Asiakasvastaavien haastattelut 2017)

Palvelunhallintajärjestelmään asiakkailta tulneiden palautteiden vapaat palautteet kiinnostivat ja asiakasvastaavat olivat myös kiinnostuneita johtoryhmälle kuukausittain lähetettävästä palauteraportista. Projektien ketterän kehityksen mekanismit ovat luonteva tapa tuoda onnistumiset esille.

Asiakasvastaavien mielestä reagointi asiakaspalautteeseen ja vastaaminen asiakkaalle on tärkeää. Palaute käydään läpi asiakkaan kanssa ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. Tietotekniikkapäällikkö toteaa:

*”Riippuu siitä, mihin liittyy. Jos joku homma on mennyt pieleen, täytyy vastata ja ehdotella ratkaisua. Riippuu tapauksesta, miten käsitellään. Kokonaiskäsittely on sitä, että reagoidaan palautteeseen jotenkin ja otetaan asiakkaaseen yhteyttä.”*

Jotain tiettyä asiaa koskeva palaute välitetään eteenpäin ja epäonnistumisesta johtuvaan palautteeseen vastataan esimerkiksi ehdottamalla uutta ratkaisua. Ennen palautteen siirtoa asiakasvastaava selvittelee tarvittaessa palautteen taustoihin liittyviä kysymyksiä. Palautteessa voi olla kyseessä myös väärinkäsitys tai epäselvyys tietotekniikkakeskuksen tuottamista palveluista. Tällöin oikaistaan asiakkaan väärinkäsitys ja asiakkaalle kerrotaan, mitä palveluja tietotekniikkakeskus tarjoaa. Palvelujen tarjoajan lisäksi tietotekniikkakeskuksella on ohjaava rooli, asiakastapaamisissa voidaan esimerkiksi kertoa keinoja asiakastarpeen ratkaisuun. Sähköpostitse tulleet palautteeseen vastataan yleensä sähköpostitse ja jos kyseessä on joku suurempi case, sähköpostiviestin lähettämisen lisäksi asiakkaalle soitetaan tai käydään asiakkaan luona. Näin varmistetaan asiakkaan ymmärrys jatkotoimenpiteistä ja tarkistetaan se, että asiakas on ymmärtänyt oikein hänelle lähetetyn vastauksen sisällön.

Palvelunhallintajärjestelmään tulevat asiakaspalautteet käsitellään järjestelmässä ja asiakasvastaavilla on mahdollisuus lukea kaikki palvelutapahtumiin liittyvät palautteet. Asiakasvastaavat eivät yleensä kirjaa saamiaan palautteita muistiin mihinkään järjestelmään muiden luettavaksi, vaan kertovat ne suullisesti eteenpäin. Asiakasvastaavan omaan sähköpostiin tulleet palautteet säilyvät dokumentteina omassa sähköpostissa. Haastatteluissa esitettiin toivomus asiakaspalautteiden kirjaamisesta palveluhallintajärjestelmään. Tämän lisäksi toivottiin, että palautteita käsiteltäisiin asiakasvastaavien kokouksessa.

Asiakasvastaavat huomioivat palautteet työssään. Eräässä vastauksessa kiteytyi palautteen huomiointi, kun tutkija kysyi, miten asiakaspalaute huomioidaan asiakasvastaavan työssä. IT-lähetukiryhmänvetäjä toteaa:

*”Yhteydenotto palautteen lähettäjään ja aletaan selvittämään, mikä se on, onko se oikeasti haaste tai tällainen, onko ratkaisua vai onko se mahdollinen väärinkäsitys. Jos mahdollisesti löytyy ratkaisu, lähdetään selvittämään, käydään joku palaveri, jos on tarpeen. Ennen kaikkea kuunnellaan asiakasta.”*

Haastatteluissa tuli esille myös asiakaskohtainen asiakaskortti ja siinä yhteydessä todettiin, että asiakaskortin on tuotettava lisäarvoa asiakasvastaavan työhön.

Asiakastapaamisissa käydään läpi yksiköltä tullutta asiakaspalautetta. Tietotekniikkapäällikkö toteaa:

*”Asiakastapaamisissa vakiojuttu asialistalla on palautteen läpikäynti. Ennen asiakastapaamista kerätään asiakasyksiköltä tullut palaute ja katsotaan yhdessä läpi. Tiedekunnan ja johdon taso on se, jonka kanssa asioita käydään läpi--.”*

Käsittelytapa riippuu useasti tavasta, miten palaute on tullut. Jos kyseessä on hankalampi kokonaisuus, otetaan asiakkaaseen yhteyttä puhelimitse ja jos kiitos tulee sähköpostin kautta, vastataan asiakkaalle sähköpostitse tai puhelimitse kiittäen palautteesta. Asiakaspalautteita käsitellään myös asiakasvastaavien kokouksissa. Palautteiden osuudesta asiakasvastaavien kokouksissa ja palautteiden vaikutuksesta palveluiden kehittämiseen toteaa eräs tietotekniikkapäällikkö:

*”--Jos on noussut selkeästi esille joku asia, sitä käsitellään asiakasvastaavien palaverissa. Palvelujen kehittämispuoli on siinä mukana, mitä palveluja otettaisiin palvelunkehityspuoleen palautteen perusteella.”*

Palautteen käsittelyä haluttiin vastausten perusteella kehittää automatisoimalla palautteen keruuta ja koostamista tavoitteena palautteen vahvempi hyödyntäminen palveluiden kehittämisprosessissa. Tulleiden palautteiden volyymien koettiin olevan liian pieniä palveluiden kehittämiseen, kuten eräs tietotekniikkapäällikkö toi esille:

*”--Haasteena on se, että ne volyymit ovat hirveän pieniä. Ne mitä tulee tiketteinä --:lle tai muuten, niin ne volyymit on niin pieniä, että jos tulee kaksi tai kolme palautetta kuussa, ne eivät oikeastaan auta.” --*

Palvelunhallintajärjestelmän kautta saatu palaute koskee usein palvelutapahtumaa, harvemmin itse palvelua. Haastatteluissa tuli esille, että palveluihin liittyvä kysely kannattaisi toteuttaa kertaluontoisena kyselykierroksena, ei jatkuvana kyselynä, jotta vastausprosentti muodostuisi mahdollisimman suureksi. Näin vältettäisiin ”kyselyväsymys”. Haastattelussa toivottiin palautteiden vuosittaista tarkastelua ja peilaamista toiminnan kehittämiseen, minkä voisi toteuttaa esimerkiksi kerran vuodessa järjestettävissä seurantapalavereissa, kuten eräs tietotekniikkapäällikkö toivoi:

*”--elikkä minkälainen asiakastyytyväisyys vaikka jossain yksikössä on tai sen käyttäjillä, niin jotka voi olla, sitten jos tyytyväisyys on laskenut, niin sitten voisi just olla että onko teillä jotain yksikkökokousta, että voisimme tulla juttelemaan näistä asioista--.”*

Asiakasvastaavat toivoivat automatiikkaa palautteen keräämiseen ja koostamiseen ja erilaisia asiakasraportteja palvelunhallintajärjestelmään, muun muassa näkymää asiakkaiden kokonaispalautteeseen. Asiakkuudenhallinnan vuosikello ja tarkempi ohjeistus nousivat myös toivomuslistalle. Vuosikelloon merkittäisiin asiakasvastaavan työtä koskevat säännölliset asiat, muun muassa asiakastapaamiset. Haastatteluissa toivottiin ohjeistusta ja tietotekniikkakeskuksen yhteistä asiakasesitystä asiakastapaamisten tueksi. IT-lähtöryhmän vetäjä toteaa:

*”Tulisi sellainen lunttilista asioista, mitä jokainen asiakasvastaava käsittelee asiakkaan kanssa joka kerta läpi. Tivin (tietotekniikan viestintä) kanssa joku yhteinen tiedote asiakasyksiköille (asiakasvastaavien esittely ja kerrotaan, että voi ottaa yhteyttä), ettei jokainen tee omaa kirjettään. Sitten niissä tapaamisissa voidaan käsitellä kampuskohtaisia ja tiedekuntaakohtaisia asioita. -- Käsitellään samat perusasiat jokaisen yksikön kanssa.”*

#### **4.6 SWOT-analyysi asiakasvastaavien haastatteluiden tuloksista**

SWOT-analyysia varten haastattelutuloksista on poimittu asioita asiakasvastaavan työn sisäisistä (tietotekniikkakeskus) vahvuuksista ja heikkouksista verrattuna ulkoa päin (yliopisto, ulkopuoliset) tuleviin ughiin ja mahdollisuuksiin (kuvio 27).

SWOT-analyysia käytetään yrityksen strategian kehittämiseen vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia ympäristön luomiin ughiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysin osa-alueista vahvuudet (S) ja heikkoudet (W) ovat yrityksen sisäisiä asioita. Organisaatiossa voidaan miettiä, miten vahvuuksia on mahdollista hyödyntää ja vahvistaa ja miten heikkouksia voidaan esimerkiksi poistaa tai lieventää. Toimintaympäristöön liittyviä teemoja puolestaan ovat ulkoa tulevat (O) mahdollisuudet ja (T) uhat. Organisaatiossa voidaan myös pohtia, miten esille tuotuja mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten uhkia voidaan esimerkiksi poistaa tai kääntää mahdollisuuksiksi. SWOT:n avulla tuotetaan valintoja ja toimintasuunnitelmia sekä analyysia ennen että sen jälkeen. SWOT-analyysiin valikoidut asiat ovat kuitenkin subjektiivisesti valittuja ja tietyt asiat voivat olla yhtä aikaa sekä vahvuuksia että heikkouksia. SWOT-analyysia voidaan laatia nykyhetkestä, tulevaisuudesta tai kasvustrategiasta. (Vuorinen 2013, 88 – 89.)



<b>VAHVUUDET (SISÄINEN)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakas tutummaksi</li> <li>- Palvelut ja toimintatavat tutummiksi</li> <li>- Yksi rajapinta asiakkaalle yhteydenottoa varten</li> <li>- Tuttu yhteyshenkilö, johon on helppo ottaa yhteyttä</li> <li>- Voi auttaa asiakasta silloin, kun asiakas tarvitsee jotain ylimääräistä, johon muut eivät ehdi tai kokevat ettei asiantuntemus riitä</li> <li>- Vahvemmat verkostot asiakasvastaavan työn tueksi</li> </ul>	<b>HEIKKOUEDET (ULKOINEN)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vähän päätäntävaltaa</li> <li>- Asiakkuudenhallinnan eri roolit menevät päällekkäin ja sekaisin</li> <li>- Paljon tehtävää, aika rajallinen</li> <li>- Asiakasvastaavalla ei ole kokonaiskäsitystä ja ymmärrystä kaikista palveluista ja koko toiminnasta</li> <li>- Resurssien vähyys</li> <li>- Roolien siiloutuminen</li> <li>- Toimitaan eri tavoin kuin muut asiakasvastaavat, koska käytössä ei ole yhteistä ohjemateriaalia</li> <li>- Asiakasvastaavien tehtävät laidasta laitaan; menee enemmän aikaa asioiden ja sidosryhmien selvittelyyn</li> <li>- Asiakastapaamisien sisältöä ei kirjata mihinkään järjestelmään muiden nähtäväksi</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET (SISÄINEN)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähellä asiakasta, mukana asiakkaan arjessa</li> <li>- Asiakkaan näkemykset ja tarpeet tulevat helpommin esille</li> <li>- Toiminnan ja palveluiden kehittäminen helpompaa</li> <li>- Uusien palveluiden tunnistaminen helpompaa</li> <li>- Vahvemmat verkostot asiakasvastaavan työn tueksi</li> </ul>	<b>UHAT (ULKOINEN)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiireet; ei ehdi hoitaa tehtävää niin kuin haluaisi</li> <li>- Liian vähän tapaamisia asiakkaan kanssa</li> <li>- Asiakastapaamiset organisatorisesti liian korkealla tasolla; käytännön asiat ja ongelmat voivat olla tuntemattomia</li> <li>- Toimintaympäristön tuomat rajoitteet</li> <li>- Ei tunnisteta palveluiden tarvetta (asiakasvastaavan aika menee ongelmien selvittelyyn, koska ei hahmoteta, mitä palveluita tulisi käyttää)</li> </ul>

Kuvio 27. Asiakasvastaavan työn SWOT (Asiakasvastaavien haastattelut 2017)

Sisäisiksi vahvuuksiksi nousivat asiakasvastaavan asiakastuntemus ja tietotekniikkakeskuksen palveluiden ja toiminnan tuleminen asiakkaalle tutummaksi asiakasvastaavan kautta. Asiakasvastaavan rooli on tärkeä, koska se merkitsee myös sitä, että asiakkaalle on olemassa ainakin yksi taho, johon hän voi ottaa yhteyttä silloin, kun omassa toiminnassa ilmenee uusi tietotekniikkaan liittyvä tarve. Asiakas voi ottaa yhteyttä myös tietotekniikkakeskuksen Helpdeskin kautta, josta tukipyyntö ohjataan eteenpäin asiakasvastaavalle. Uhkia ovat asiakasvastaavan vähäinen päätäntävalta organisaatiossa, suuri työmäärä vs. rajallinen aika ja asiakkuudenhallinnan roolien päällekkäin meneminen, joka voi vaikuttaa työmäärään. Jos työnjako muiden asiakkuudenhallinnan roolien kanssa olisi selkeämpi, työmäärä voisi muodostua pienemmäksi. Roolitus selkeyttää tehtävien jakoa ja tehtävien sisältöä, joka helpottaa työtehtävien delegointia. Toisaalta roolit eivät kuitenkaan

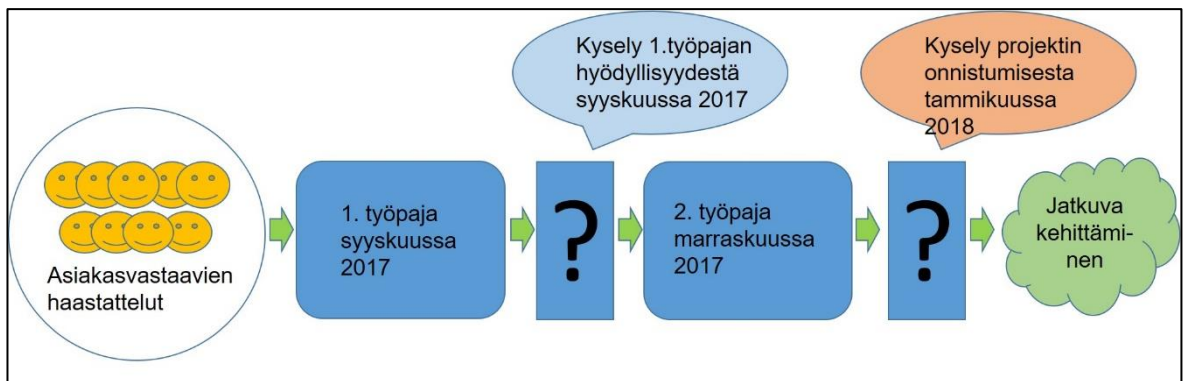
saa siiloutua liikaakaan, koska siiloutuminen voi jäykistää toimintaa. Toimintaympäristöön ulkoa vaikuttavia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuuksiksi haastatteluissa nousivat asiakasvastaavan mukana olo asiakkaan arjessa, jolloin uusien palveluiden tarpeiden tunnistaminen on nopeampaa ja helpompaa. Asiakkaan näkemykset tulevat nopeammin esille, mikä vaikuttaa suoraan sekä toiminnan että palveluiden kehittämiseen ja parantamiseen. Asiakasvastaavat toivat esille myös asiakasvastaavan työn tueksi toivotut vahvemmat verkostot. Tämä voi olla sekä vahvuus että mahdollisuus. Asiakasvastaava tarvitsee työnsä tueksi tukea omasta organisaatiosta, muualta yliopistosta ja yliopiston ulkopuolelta, jotta tietotekniikkakeskus voi tarjota parasta mahdollista tukea opetukseen ja tutkimukseen. Uhkia ovat muun muassa toimintaympäristön luomat rajoitteet, asiakasvastaavan ja oman roolin työkiireet (ei ehdi hoitaa tehtävää niin hyvin kuin haluaisi), asiakastapaamiset käydään organisatorisesti liian korkealla tasolla (käytännön asiat ja ongelmat voivat olla tuntemattomia) tai tapaamisia voi olla liian vähän johtuen esimerkiksi asiakkaan kiireistä. Uhka voi olla myös se, että yksiköt eivät tunnista tarvitsemiaan palveluita. Asioiden selvittely vie aikaa, aikataulut voivat olla vaikeasti yhteensovitettavia ja hankkeen käynnistys viivästyy.

Palvelumallissa (service blueprint) on kuvattu asiakasvastaavapalvelun palveluprosessi. Palvelumallissa on "uimaratoja", jotka kuvaavat palvelupolkua ja -tapahtumia asiakasnäkökulmasta. Palvelumallin ensimmäinen taso kuvaa palvelun asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Palveluprosessin vaiheet ovat asiakkaalle näkyviä ja näkymättömiä tapahtumina. Visualisoitu palvelumalli tarjoaa palvelutuottajalle monipuolisia mahdollisuuksia palveluprosessien kehittämiseen. (Stickdorn & Scheider 2011, 204 - 205.) Tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavan palvelumalli (service blueprint) (liitteet 7 ja 8) on laadittu asiakasvastavien haastatteluissa kerättyjen vastausten perusteella. Asiakasvastaavan palvelumallissa on kuvattu ennakoidut ja ennakoimattomat asiakastapaamiset. Ennakoidut asiakastapaamiset ovat asiakkaan kanssa ennalta sovittuja tapaamisia ja ennakoimattomat asiakastapaamiset ovat esimerkiksi asiakkaan reklamaation vuoksi tai muun asiakkaan yhteydenoton vuoksi järjestettyjä, suunnittelelmattomia asiakaskohtauksia. Ennakoidun asiakastapaamisen tarve voi tulla asiakkaalta, joka suunnitellusti tarvitsee esimerkiksi tallennustilaa suurelle määrälle tutkimusdataa. Asiakasvastaava selvittelee tilannetta taustalla ja kirjaa täydentäviä tietoja ko. asiakkaan asiakaskortille. Asiakkaan kanssa sovitaan asioista ja tehdään päätös, joka toteutetaan asiakkaan ollessa tyytyväinen esitettyyn ratkaisuun. Jos asiakas ei ole tyytyväinen, tilanteen selvittely jatkuu tai hanke voidaan siirtää myöhemmän ajankohtaan. Voi käydä myös niin, että asiakas kokee esitetyn ratkaisun toteutuksen aikataulun liian hitaaksi tai noudatetaan vanhoja käytäntöjä, jotka voivat hankaloittaa toteutuksen viemistä käytäntöön. Ennakoimattomien asiakastapaamisten syötteitä ovat asi-

akkaan yllättävä ja uusi tarve, reklamaatio tai muuttunut tarve. Asiakasvastaava ottaa yhteyttä asiakkaaseen selviteltyään ensin caseen liittyviä asioita ja taustoja muiden asiantuntijoiden kanssa. Ongelmia voi ilmetä esimerkiksi siinä, että asiakkaan esittämää tarvetta ei ole mahdollista toteuttaa asiakkaan toivomassa aikataulussa tai asiakasvastaava ei käsittele reklamaatiota asiakkaan toivomassa ajassa.

#### 4.7 Asiakasvastaavien työpajojen satoa

Asiakasvastaavien työpajoja järjestettiin kaksi, syyskuussa ja marraskuussa 2017 asiakasvastaavien haastatteluiden jälkeen (kuvio 28).



Kuvio 28. Asiakasvastaavien työpajojen ajankohdat

Ensimmäisessä työpajassa syyskuussa 2017 esiteltiin haastatteluiden tuloksia, pohdittiin asiakasvastaavien tehtävien sisältöä ja verrattiin tuloksia nykytilanteeseen. Esillä oli muun muassa haastatteluiden tuloksista laadittuja graafisia esityksiä ja tehtävälistoja. Graafisissa esityksissä oli kuvattu asiakasvastaavan roolin työnjakoa ja asiakasvastaavan tehtävien tärkeyttä (kuviot 22 ja 24). Asiakasvastaavan työ on ennaltaehkäisevää. Asiakasvastaavan toiminnan rajojen tuntemista pidettiin tärkeänä. On tiedettävä mitkä asiat kuuluvat asiakasvastaavalle ja mitkä eivät. Tämän lisäksi keskustelua kirvoitti se, mikä on asiakasvastaavan ja ratkaisukonsultin tai asiakasvastaavan ja palveluvastaavan tehtävien ero? Työpajassa ei päästy lopputulokseen, mutta keskustelu roolien eroista jatkuu, jotta tarkemmat roolikuvaukset voidaan laatia ja mahdollistetaan asiakasvastaavamallin kehittäminen. Haastatteluiden tuloksena laadittu yhteenveto asiakasvastaavien tehtävistä ja niiden kehittämisestä puhutti. Pohdinnan tavoitteena oli kiteyttää asiakasvastaavien tehtäviä ja esille tuli hyviä ajatuksia, joita voidaan hyödyntää asiakasvastaavien toiminnan kehittämisessä (kuvio 29). Työpajaan osallistujat toivoivat asiakasvastaavien kokousten ennakkovalmistelua, jossa olisi mukana pari henkilöä puheenjohtajan lisäksi. Asiakasvastaavien kokousten vakio-ohjelmaan haluttiin sisällytettäväksi menneiden asiakastapaamisten esittelyä ja case-esimerkkien jakamista. Kokouskäytäntöjen parantamisen lisäksi toivottiin tar-

kempaa erittelyä siitä, miten asiakkaiden kanssa eri tasoilla toimitaan, esimerkiksi tiedekuntajohtotaso vs. pienempi yksikkö. Jokaisella asiakkaalla on oma yhteyshenkilönsä, joka toimii samalla "suodattimena" tietotekniikkakeskukselle. Asiakkaan yhteyshenkilö välittää hänelle kerrotut toiveet ja palautteet eteenpäin tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavalle.

① Työpajan aikana esille tulleita ajatuksia

- Asiakasvastaavien kokousten ennakkovalmistelu: pari henkilöä + puheenjohtaja
- Case-esimerkkien jakaminen asiakasvastaavien kesken (uudelleen käyttöön tämä toimintatapa)
- Pitäisi tarkentaa mitä milläkin tasolla tehdään (tdk-johto, ypa, pienemmät yksiköt, konkreetia kasvanee pienempiin yksiköihin mentäessä)
- Vastinpari (yhteyshenkilö) on "suodatin" asiakasyksikön suunnasta
- Asiakkaan puolelta ideointifoidaan vastinpari/yhteyshenkilö (joka myös toimii suodattimena)

Kuvio 29. Työpajan näkemyksiä asiakasvastaavan toiminnan kehittämisestä (Tiken asiakkuudenhallinnan työryhmäalue, Tietotekniikkakeskus 2017)

Työpajassa sovittiin asiakasvastaavien kokousten valmistelukokousten järjestämisestä ja asiakasvastaavien kokouksien alussa pidettävästä kuulumiskierroksesta, jossa esitellään edellisen asiakasvastaavien kokouksen jälkeen tapahtuneita asiakastapaamisista. Merkinnot tehdyistä asiakastapaamisista kirjoitetaan etukäteen ennen kokousta valmiiseen yhteisen kokouspäivän pöytäkirjapohjaan.

Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin myös uuden Asiakkuudenhallinnan työryhmäalueen perustamista. Työpajassa sovittiin työryhmäalueen (kuvio 30) luomisesta ja Wiki Confluence -alustalla olleen asiakkuudenhallinnan relevantin tiedon siirtämisestä uudelle työryhmäalueelle, vanhentuneen tiedon päivittämisestä, uuden tiedon luomisesta ja asiakasvastaavien ohjeistuksen laatimisesta. Asiakasvastuiden laajentaminen tuo paineita asiakasvastaavien ajantasaisen toimintaohjeistuksen laatimiselle.

✓ Tervetuloa asiakkuudenhallinnan sivustolle

Tämä on tietotekniikkakeskuksen asiakkuudenhallinnan sivusto. Sivustolle on koottu tietotekniikkakeskuksen asiakkuudenhallinnan mallin kuvaus (asiakkuudenhallinnan elinkaarimalli) sekä välttämätöntä ja hyödyllistä asiakkuudenhallintaan liittyvää materiaalia.

Asiakkuudenhallintaan läheisesti liittyvä tietotekniikkakeskuksen palvelunhallinta löytyy omalta wikialueeltaan.

Tältä sivustolta löytyy myös asiakkuuksien- ja palvelunhallinnan koordinoitiryhmän kokousmuistiot.

Kuvio 30. Tietotekniikkakeskuksen asiakkuudenhallinnan työryhmäalue (Tiken asiakkuudenhallinnan työryhmäalue, Tietotekniikkakeskus 2017)

Projektipäällikkö lähetti välittömästi samana päivänä syyskuussa pidetyn 1. työpajan jälkeen osallistujille lyhyen kyselyn (liite 3), jossa kysyttiin uusien näkökulmien ja kehittämisideoiden syntymisestä työpajan aikana tai sen jälkeen ja kokiko asiakasvastaava järjestetyn työpajan tarpeellisenä ja merkityksellisenä. Kysely lähti 9 asiakasvastaavalle ja vastauksia kertyi 4 kappaletta. Vastaajista puolet oli uusia asiakasvastaavia. Kaikki vastaajat

olivat sitä mieltä, että työpaja oli tuonut heille uusia näkökulmia ja kehittämisideoita. Erityisesti uudet asiakasvastaavat kokivat, että työpaja oli antanut hyvän yleiskuvan tehtävistä ja tehtäväkentästä sekä avartanut ajattelua. Vastauksissa toivottiin itseopiskeltavaa perehdytyspakettia asiakasvastaavien käyttöön, jotta uudetkin asiakasvastaavat pääsevät paremmin tutustumaan tehtäviin. Eräässä vastauksessa tuotiin esille erikoisasiantuntijoiden ”iskuryhmien” perustaminen yhden olemassa olevan tietotekniikkakeskuksen ryhmän lisäksi.

Toisessa työpajassa marraskuussa 2017 jatkettiin aiemmin tehtyjen haastatteluiden ja projektin tuloksena laaditun ”Tiken asiakkuudenhallinta” –työryhmäalueen sisällön tarkastelua ja kehittämistä. Samassa työpajassa suoritettiin asiakasvastaavatoiminnan kehittämisen lopputulosten katselmointi varmistamalla lähtökohdat jatkokehitykselle. Työpajan ohjelmaan (liite 4) sisältyi asiakasvastaavien tehtävien kuvauksen tarkastelu ja täsmennys sekä asiakasvastaavien tehtävien tavoitteiden tarkastelu ja täsmennys. Projektipäällikkö totesi työpajan alussa, että asiakasvastaavien tehtävien käsittely myös tässä toisessa työpajassa voi tuntua ikävältä toistamiselta, mutta on kuitenkin tärkeää rakentaa kokonaiskuva asiakasvastaavien tehtävistä ja toiminnasta sekä ymmärtää asiakasvastaavan rooli tietotekniikkakeskuksen asiakkuudenhallinnassa. Näiden lisäksi asiakasvastaavan asiakkaalle ja tietotekniikkakeskukselle tuottama arvo on tuotava esille ja sisällytettävä asiakasvastaavan työhön. On tärkeää, että asiakasvastaavat osallistuvat itse oman työnsä kehittämiseen. Työn on oltava mielekästä ja mielenkiintoista, jotta paras mahdollinen asiakaskokemus toteutuu. Tämän lisäksi asiakastapaamiset on rakennettava niin, että asiakas kutsuu mielellään tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavan kertomaan tietotekniikkakeskuksen palveluista. Toiminnan vuosikelloon merkitään asiakastapaamisten aikaikkuna, jonka aikana tapaamiset pyritään järjestämään. Vuosikellon mukaan toimiminen voisi olla toiminnan minimitaso, mikä on vähintään pyrittävä toteuttamaan. Vuosikello yhdistetään koko organisaation vuosikelloon, jotta Asiakkuudenhallinnan vuosikello ei jäisi erilliseksi kokonaisuudeksi ja jonkun ajan kuluttua unohdettaisiin.

Työpajassa esitettiin toivomus, että asiakasvastaavilla voisi olla käytössään asiakastapaamisissa käytettävä yhteinen ja ajankohtaiset asiat sisältävä esityspohja, jota jokainen asiakasvastaava voisi muokata asiakas- ja kampuskohtaisesti. Asiakasvastaavat toivoivat tuotavan esille enemmän sitä, että asiakasyksiköt voisivat kutsua asiakasvastaavan yksikön omiin kokouksiin ja muihin tapaamisiin esimerkiksi kertomaan tietotekniikkakeskuksen palveluista. Sovittaessa tapaamisesta asiakkaan kanssa kartoitettaisiin etukäteen asiat, mistä haluttaisiin keskustella. Samalla voitaisiin selvittää, mitä tarpeita asiakkaalta olisi tulossa lähiaikoina ja käsitellä näitä asiakastapaamisissa. Keskusteluissa tuli vielä esille,

että jos asiakasyksikössä ei ole kiinnostusta asiakasvastaavan tapaamiseen, voidaan yhteiselle asiakkaalle kuitenkin lähettää yksikön käyttämiä palveluita koskeva raportti ja tietotekniikkakeskuksen palveluiden esittely. Tämä luo pohjan hyvälle asiakassuhteelle ja jatkumon asiakaskohtaamisille niin yksilö- kuin koko yksikön tasolla. Raportointi voisi olla automaattista, palvelunhallintajärjestelmä voisi lähettää erilaisia raportteja suoraan asiakasvastaaville tai asiakkaalle. Raportointi koettiin tärkeänä, mutta muistutettiin, että asiakkaalle toimitettavat tai asiakasvastaavan käytössä olevat raportit eivät saa olla liian massiivisia ja raskaita. Pitkät raportit voivat jäädä lukematta ja ne voivat johtaa kielteiseen ennakkoasenteeseen ja epämiellyttävän asiakaskokemukseen.

Toisessa työpajassa sovittiin yhteisen asiakasesitysmateriaalin kokoamisesta ja erilaisten raporttihakujen tekemisestä palvelunhallintajärjestelmään.

Asiakasvastaavien tehtävien jatkokehitystä koskeva pohdinta kiteytyi lauseeseen:

*”Aloitetaan sellaisesta mihin pystytään.”*

Kaikkea ei pyritä toteuttamaan kerralla, vaan aloitetaan tärkeimmästä ja edetään johdonmukaisesti. Asiakasvastaavan tehtävien hoitaminen muiden työtehtävien ohella on haasteellista ja järjestelmällinen asiakasvastaavan tehtävän kehittäminen tuonee ajan mittaan helpotusta työkuormaan. Ideoita ja ajatuksia kertyi niin paljon, että niiden käytännön toteuttaminen vien oman aikansa.

Pohdinnassa asiakasvastaavien tehtävien tavoitteista ja asiakasvastaavan roolin tärkeydestä toisessa työpajassa päällimmäisenä nousivat esille

- asiakastytyväisyys,
- palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen ja
- strategiassa onnistuminen.

Tietotekniikkakeskus tarjoaa yliopiston asiakasyksiköille IT-palveluita, joita asiakasyksiköillä on mahdollisuus hyödyntää toiminnassaan, toisin sanoen autetaan asiakasta onnistumaan työssään tietotekniikkakeskuksen ja yliopiston tarjoamien IT- ja muiden palveluiden avulla ja toteuttamaan yliopiston strategian mukaisia tavoitteita. Toiminnan läpinäkyvyyden varmistaminen on tärkeää, jotta asioita ei tehdä päällekkäin muiden toimijoiden tai tietotekniikkakeskuksen asiantuntijoiden kanssa. Asiakkaan kuuntelemisen lisäksi asiakastytyvyyden varmistamiseksi asiakasvastaavan työn tavoitteena on tarjota asiakkaalle yksi rajapinta eli on olemassa ainakin yksi henkilö, jonka puoleen voi kääntyä ja kysyä tietoa. Tavoitteena on myös kertoa uusista ja kehitteillä olevista palveluista, saada yksiköiltä tietoa ja palautetta tietotekniikkakeskuksen palveluista ja varmistaa tiedon kulku.

Näiden lisäksi pidettiin tärkeänä asiakkaan osallistamista palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Asiakasvastaava toimii suodattimena asiakkaan ja tietotekniikkakeskuksen välissä ja markkinoi tietotekniikkakeskuksen palveluita. Asiakasvastaava antaa asiakkaalle kokonaiskuvan tietotekniikkakeskuksen palveluista.

Toisen työpajan ryhmätyön vastauksissa tuli esille myös asiakaskohtainen, organisaation asiakkaalle nimetty asiakkuuspäällikkö tai -johtaja (Key Account Manager). Asiakasvastaavan rooli miellettiin samaksi kuin asiakkuuspäällikön tai -johtajan rooli. Asiakkuusjohtajan tehtävänä on vastata asiakassuhteesta ja omalle asiakkaalleen suunnatuista markkinatoimista. (Bergström & Leppänen 2013, 40.) Epävarmuutta ilmeni kuitenkin siinä, että tiedostetaanko varmasti, mikä asiakasvastaavan rooli itseasiassa on ja mitä asiakasvastaava tekee. Asiakkaalle tuotettaviksi arvoiksi luettiin

- yliopiston kokonaistaloudellinen etu,
- asiakkaan riskien minimointi ohjauksen avulla (esimerkiksi hankinnoissa ja tietosuojasioissa),
- ajansäästö (asiakas voi keskittyä omaan työhönsä tietotekniikkakeskuksen hoitaessa IT-asiat) ja
- keino saada asioitaan eteenpäin asiakasvastaavan avulla eli tiedonkulun tehostuminen.

Tietotekniikkakeskukselle asiakasvastaavan työstä tulevia arvoja ovat tietotekniikkakeskuksen toimintaa ja palveluita koskeva asiakaspalaute, asiakastarpeiden tunnistaminen ja asiakastyytyvyyden varmistaminen.

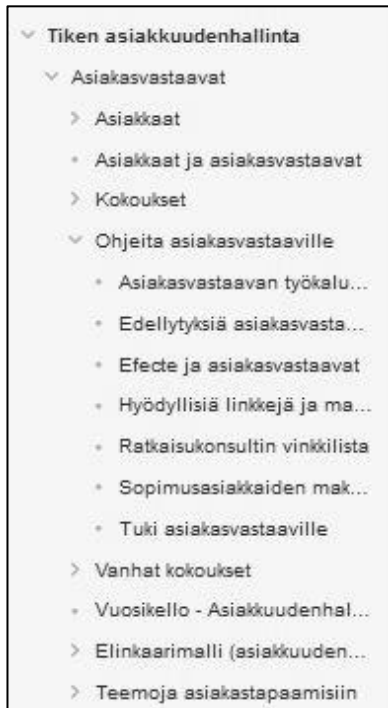
#### **4.8 Tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavan tehtävien kehittämiseen liittyvän projektin tuloksia**

Opinnäytetyöalue oli osa laajempaa toimeksiantajan työkokonaisuutta, joka liittyi tutkijan työpaikalla toteutettuun asiakkuudenhallintaa ja asiakasyhteistyön kehittämistä koskevaan projektiin. Tutkija toimi projektissa projektipäällikkönä. Tutkija piti tärkeänä sitä, että projekteja ei eroteltu toisistaan, vaan opinnäytetyöprojekti ja työpaikan projekti etenivät ketterästi rinnakkain hyödyntäen samaa tutkimusmateriaalia ja samoja työpajoja.

Projektin tuloksena

- linjattiin, että asiakasvastaavat pyrkivät järjestämään asiakastapaamisia vähintään kaksi kertaa vuodessa,
- perustettiin asiakasvastaavien työryhmäalue,
- kuvattiin asiakasvastaavien tehtävät,
- määriteltiin asiakasvastaaville suunnatut tukipalvelut,
- laadittiin asiakasvastaavan palvelukuvaus,
- muokattiin ja päivitettiin asiakasvastaavan työtä koskevaa ohjeistusta sekä
- perustettiin työryhmäalueelle jokaiselle asiakkaalle oma asiakaskortti.

Asiakaskorttiin kirjataan asiakastapaamisten tapahtumat sekä henkilöt, jotka olivat paikalla tapaamisessa. Asioiden kirjaaminen asiakaskortteihin on vapaaehtoista, mutta suositeltavaa, jotta tapahtumien kulun myöhempi tarkastelu on mahdollista.



Kuviossa 31. on esitelty Tiken (tietotekniikkakeskuksen) asiakkuudenhallinnan työryhmäalueen sisällysluettelo, jonka avulla asiakasvastaavan on helppo löytää muun muassa asiakaskortit, asiakasvastaavien kokousten muistiot ja asiakasvastaavien työn tueksi laaditun ohjeistuksen. Ohjeistusta ja muuta uutta tarvittavaa tietoa lisätään työryhmäalueelle tarpeen mukaan. Asiakasvastaavien oma aktiivinen osallistuminen työryhmäalueen ylläpitoon on tärkeää. Työryhmäalue sisältöineen ei saa tulla taakaksi, vaan se on oltava tuttu ja turvallinen tietolaari, josta löytää tarvittaessa esimerkiksi ohjeistusta asiakastapaamisten järjestämiseen tai asiakaskortin, johon asiakastapaamisen kulku voidaan kirjata.

Kuvio 31. Asiakasvastaavien työryhmäalueen sisällysluettelo (Tiken asiakkuudenhallinnan työryhmäalue, Tietotekniikkakeskus 2017)

Kaikilla asiakasvastaavilla on mahdollisuus kirjata esille tulevia ajankohtaisia teemoja asiakastapaamisia varten työryhmäalueen "Teemoja asiakastapaamisiin" -osioon, jotta asiakkaalle voidaan tarjota paras mahdollinen ja laadukas, yhtenäinen asiakaskokemus ajankohtaisine ja tärkeine aiheineen. Asiakasvastaavan työtä tukee asiakkuuksien vuosikello, jolla seurataan ja johdetaan toimenpiteitä asiakaslähtöisesti.

Tietotekniikkakeskuksen asiakkuudet ovat kumppanuusasiakkuuksia, joiden johtaminen on järjestelmällistä. Kaksi kertaa vuodessa järjestetyissä asiakastapaamisissa kartoitetaan tarpeita ja katsastetaan toteutettujen toimenpiteiden tilanne. Asiakasvastaavien on tärkeää seurata myös asiakassegmenteissä tapahtuvia muutoksia. Organisaatiomuutokset voivat siirtää asiakasyksiköitä eri kampuksille tai toiseen tiedekuntaan. Syksyisin päivitetävät seuraavan vuoden suunnitelmat ovat tärkeä osa asiakkuudenhoidon, jotka liittyvät asiakkaan ja oman organisaation budjettiin. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 244 – 245.) Työryhmäalueen sisällön kehittämisen tavoitteena on tukea yhä paremmin asiakasvastaavan työtä ja asiakasvastaavilta saadun palautteen perusteella työryhmäalueen sisältöä muokataan aina tarpeen mukaan. Sivustolle on nimetty vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat



materiaalin ajantasaisuudesta ja oikeellisuudesta. Dokumentoinnin lisäksi asiakasvastaavien kahden tunnin pituiset kokoukset on varattu etukäteen koko kalenterivuodeksi, lukuun ottamatta muutamaa kesäkuukautta. Säännöllisyys ja täsmällisyys tuovat selkärankaa asiakasvastaavien toimintaan.

Projektin loppuvaiheessa tammikuussa 2018 asiakasvastaaville tehtiin projektisuunnitelmassa mainittu projektin onnistumista mittaava kysely (liite 5). Kysely lähti sähköpostitse 9 asiakasvastaavalle ja vastauksia tuli 4 kappaletta. Puolet vastaajista olivat uusia asiakasvastaavia. Puolella vastauksista projektin koettiin tuoneen selkeän käsityksen asiakasvastaavien roolista tehtävistä. Uusille asiakasvastaaville teoria ja tehtävät ovat tulleet projektin kuluessa ja työpajoissa tutuiksi, mutta aikaa paneutua tehtäviin on ollut kuitenkin rajatusti käytettävissä. Kokemus ja käytännön työ tuo lisää selkeyttä tehtäväkokonaisuuteen. Projektin aikana luotu asiakkuudenhallinnan työryhmäalue sisältöineen sai kiitosta. IT-lähtökiryhmän vetäjä toteaa:

*"Lopultakin tämä on "kirjoitettu auki" työryhmäalueelle – dokumentaatio ja ohjeistusta! Peukku."*

Asiakasvastaavien kokouksissa järjestetyt työpajat koettiin hyödyllisiksi. Ne toivat esille erilaisia näkemyksiä ja aihealueen problematiikkaa sekä siivittivät asiakasvastaavat hedelmällisiin keskusteluihin. Asiakasvastaavien kokoukset koettiin informatiivisiksi ja ne toivat selkeyttä asiakasvastaavan tehtävään ja rooliin. Asiakastapaamisia varten toivottiin asiakasvastaavien käyttöön yhteistä esitysmateriaalia, jota on jo aloitettu kokoamaan. Tämän lisäksi toivottiin erilaisia palvelunhallintajärjestelmästä haettavia valmiita raportteja. Ongelmaksi koettiin kuitenkin se, ettei käytössä olevasta palvelunhallintajärjestelmästä saa vielä kaikkia niitä tietoja, mitä raporteissa haluttaisiin esittää. Uusien asiakasvastaavien perehdytykseen toivottiin lisää käytännössä, asiakkaan luona tapahtuvaa toimintaa, *"tosielämän harjoitustöitä"*, kuten eräs vastaaja toivoi. Vastauksissa tuli esille hyviä toiminnan kehittämistoimenpiteitä; halutaan esimerkiksi painottaa yhteistyötä muiden tietotekniikkakeskusten toimijoiden kanssa (esimerkiksi palveluvastaavat), jotta asiakasvastaavan ei tarvitsisi toimia yksin. Uusille asiakasvastaaville toivottiin standardoitua mentorointia ja he toivoivat pääsevänsä "vanhojen" asiakasvastaavien mukana asiakastapaamisiin seuraamaan ja sitä kautta oppimaan käytännön työskentelyä.

## 5 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Tutkimuksessa tulee selkeästi esille, että tietotekniikkakeskuksen toiminnassa on selkeä asiakasfokus eli mahdollistetaan asioita asiakkaille. Tämä tukee tietotekniikkakeskuksen missiota, jossa kerrotaan tietotekniikkakeskuksen auttavan yliopistolaisia menestymään tehtävässään tietotekniikkaa käyttäen. (Helsingin yliopisto 2018a.)

”Tike innovoi, kehittää ja tukee yliopistoa kohti parempaa tulevaisuutta.”

Palveluiden asiakaslähtöinen tuottaminen ja kehittäminen on keskeistä. Asiakasvastaavat ovat asiakkaan edustajia tietotekniikkakeskuksessa ja asiakkaan luona he edustavat tietotekniikkakeskusta. Asiakasvastaavat kokevat tehtävänsä tärkeänä. Työ on mieluista, mutta kiire, tehtävien paljous ja itselle tuntemattomien asioiden selvittelyyn menevä aika haittaavat ja hidastavat asiakasvastaavan työskentelyä. Asiakasvastaavan tehtävät suoritetaan oman toimen ohella. Asiakkuudenhallinnan eri roolit menevät päällekkäin ja sekaisin. Näiden lisäksi selkeän toimintaohjeistuksen puuttuminen hankaloittaa työtä. Toisaalta pyritään kuitenkin välttämään siiloutumista, jossa tehtävät hoidetaan jähmeästi, ennalta määritellyn roolin ja ohjeistuksen mukaisesti. Asiakkaalle turvataan saumaton asiakaskokemus toimimalla joustavasti ”yhden luukun” periaatteella. Asiakasvastaava selvittää, mistä asiakkaan tarpeessa on kyse ja ratkaisee casen itse tai välittää sen eteenpäin ratkaistavaksi. Asiakasvastaavien tehtävien kehittämisessä tulee pyrkiä kohti proaktiivisuutta eli asiakkaaseen ollaan yhteydessä jo ennen välitöntä palvelutarvetta. Asiakkaan luokse mennään kysymään asiakkaan tarpeista ja kerrotaan tietotekniikkakeskuksen palveluista, joiden avulla ilmenneet tarpeet pystyttäisiin toteuttamaan.

Asiakaslähtöinen asiakasvastaavan työ vaatii tukiverkostoja sekä organisaation sisältä että ulkoa (muu yliopisto, ulkoiset toimijat). Tietojen ja ratkaisujen jakaminen on asiantuntijaorganisaatiossa tärkeää, jotta osaaminen laajenee. Asiakasvastaavat oppivat uutta toisiltaan ja muilta asiantuntijoilta sekä jakavat omaa osaamistaan muille. Liiketoimintastrategia luo lähtökohdat organisaation osaamiselle pyrkimällä osaamisen jakamiseen ja yhteisölliseen oppimiseen. Samalla varmistetaan ydintoimintojen vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin. (Virtainlahti 2009, 69.)

Asiakkaat voivat ottaa yhteyttä suoraan asiakasvastaavaan tai tietotekniikkakeskuksen Helpdeskin kautta. Helpdeskin henkilökunnalle laaditaan ohjeistus siitä, milloin tukipyyntö välitetään eteenpäin ja minkälaiset asiat asiakasvastaava käsittelee.

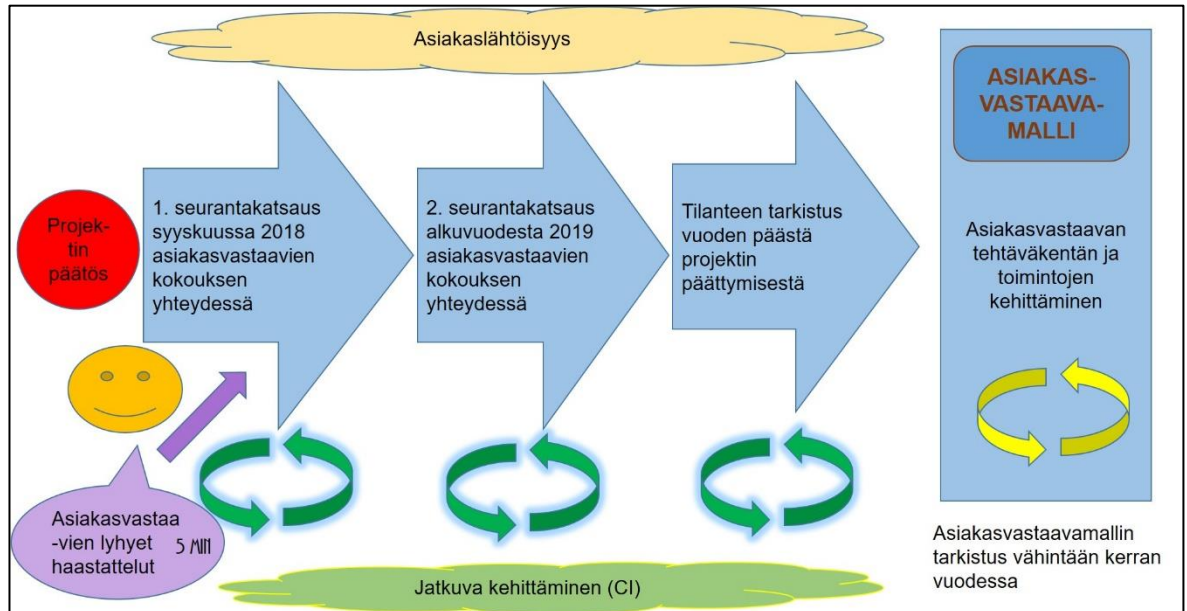
Asiakasvastaavien toiminnasta on rakennettu palvelumalli, jossa on kuvattu palvelun käytännön toteutus. Palvelumalli sisältää palvelun sisältämät elementit ja resurssit sekä ohjeistuksen vuorovaikutteiseen kanssakäymiseen. (Tuulaniemi 2013, 235.) Asiakasvastaavien toimintatapaohjeistus on koottu työprojektissa luodulle Tiken asiakkuudenhallinta-työryhmäalueelle, joka vastaa tutkimuksen tavoitteena ollutta asiakasvastaamallia.

Asiakastapaamiset dokumentoidaan Tiken asiakkuudenhallinta -työryhmäalueella olevalle ”asiakaskortille”, jotta tiedonjakaminen on helpompaa ja jälkeenpäin tiedetään, mitä on tehty, sovittu tai mitä asiaa seurataan. Tapaamisessa voidaan myös sopia jo seuraavan kokouksen ajankohta ja asiat, mitä selvitetään ennen tulevaa kokousta.

Uusien asiakasvastaavien toivoma ”standardoitu mentorointi” on aloitettu laatimalla yhtenäinen toimintaohjeistus asiakasvastaavien käyttöön. Laadukas ohjeistus auttaa asiakasvastaavaa tiedostamaan oman roolinsa ja rooliin sisältyvät tehtävät. Ohjeistusta tukee myös yhtenäisen esitysmateriaalin laatimisen aloittaminen. Materiaalissa esitellään tietotekniikkakeskuksen toimintoja ja palveluita, ajankohtaisia asioita, tiedekunta- ja kampuskohtaisia aiheita sekä yksikkökohtaisia palautteita ja erilaisia raportteja. Asiakasvastaavilla on asiakastapaamisissa käytössään toimintaohjeistus (tutustutaan etukäteen), yhtenäinen esittelymateriaali (kalvosetti) ja erilaiset, suoraan palvelunhallintajärjestelmästä esitettävät ajantasaiset asiakaskohtaiset raportit. Uuden asiakasvastaavan mentorointi mukaan toimintaan on tärkeää. Tämä voidaan järjestää niin, että uudet asiakasvastaavat otetaan mukaan asiakastapaamisiin oppimaan uuden tehtävän sisältöä. Mentoroinnissa jaetaan kokemattomammalle henkilölle kokemuseräistä tietoa ja viisautta, minkä tavoitteena on mentoroitavan työuran hallinnan sekä ammatillisen ja henkisen kasvun edistäminen. (Helsingin yliopisto 2018j.) Asiakasvastaavien toimintamallin uudistusta kampuskohtaisista yleisasiakasvastaavuuksista kohti asiakasvastuiden jakoa esimerkiksi opetukseen, tutkimukseen ja hallintoon on jossain vaiheessa hyvä arvioida. Asiakasvastaava saa paremman kokonaiskäsityksen asiakkaan tilanteesta eri kampuksien välillä ja hän voi erikoistua yhden osa-alueen asiakkuuksiin. Pyrkiminen toimintojen yhtenäistämiseen asiakasyksiköissä on helpompaa, koska asiakasvastaava tietää omien asiakasyksiköidensä toimintatavat. Asiakkaan tarpeet muodostuvat myös tutummiksi ja asiakasvastaavan on helpompi tarjota ratkaisuja erilaisiin kehityskohteisiin ja ongelmiin. Samaa ratkaisua on helpompi hyödyntää esimerkiksi toisella kampuksella olevan asiakasyksikön tarpeeseen ja valmiin ja tutun ratkaisumallin perusteella on vaivattomampaa delegoida ratkaisun toteuttaminen asiantuntijoille.

## 5.1 Asiakasvastaamallin toteutumisen seurantasuunnitelma

Opinnäytetyöprojektin tavoitteissa mainittiin asiakasvastaavamallin toteutumisen seurantasuunnitelma, jolla varmistetaan projektin tavoitteiden saavuttaminen ja tulosten käytännön toteutus. Seurantasuunnitelma on kuvattu kuviossa 32.



Kuvio 32. Asiakasvastaavamallin toteutuksen seurantasuunnitelma

Projektin päättämisen jälkeen syksyllä 2018 toteutetaan lyhyet 5 minuutin pituiset asiakasvastaavien haastattelut, joissa kysytään tavoitteiden toteutumisesta. Ensimmäinen seurantakatsaus pidetään kuluvan vuoden syyskuussa asiakasvastaavien kokouksen yhteydessä. Katsauksessa käydään läpi ohjeistuksen ja palvelunhallintajärjestelmään laadittujen raporttien riittävyys, tarkistetaan asiakasvastaavan tehtäväkuvauksen yhdenmukaisuus käytännön työhön sekä käsitellään asiakasvastaavien haastattelutulokset. Toisin sanoen tarkistetaan ovatko projektissa asetetut tavoitteet asiakasvastaamallin jalkauttamiseen onnistuneet. Alkuvuodesta 2019 järjestetään 2. seurantakatsaus, jälleen asiakasvastaavien kokouksen yhteydessä, jossa voidaan palata kehittämistoimenpiteisiin ja esille tulleisiin asiakasvastaavamallin kehittämistarpeisiin. Vuoden päästä projektin päättymisestä tarkistetaan kokonaistilanne ja arvioidaan siihen mennessä asiakasvastaavamalliin tehdyt muutokset ja parannukset sekä tarkastellaan, onko asiakasvastaavamallin vieminen osaksi tietotekniikkakeskuksen johtamismallia onnistunut. Asiakasvastaavamalli tarkistetaan vuosittain lean-filosofian mukaisesti hyödyntämällä jatkuvan parantamisen periaatteita. Kokonaisuutta koordinoi asiakkuudenhallinnan tukiorganisaatio. Asiakasvastaavamallin toteutumisen seurantasuunnitelma liitetään Asiakkuudenhallinnan työryhmäaluelle.

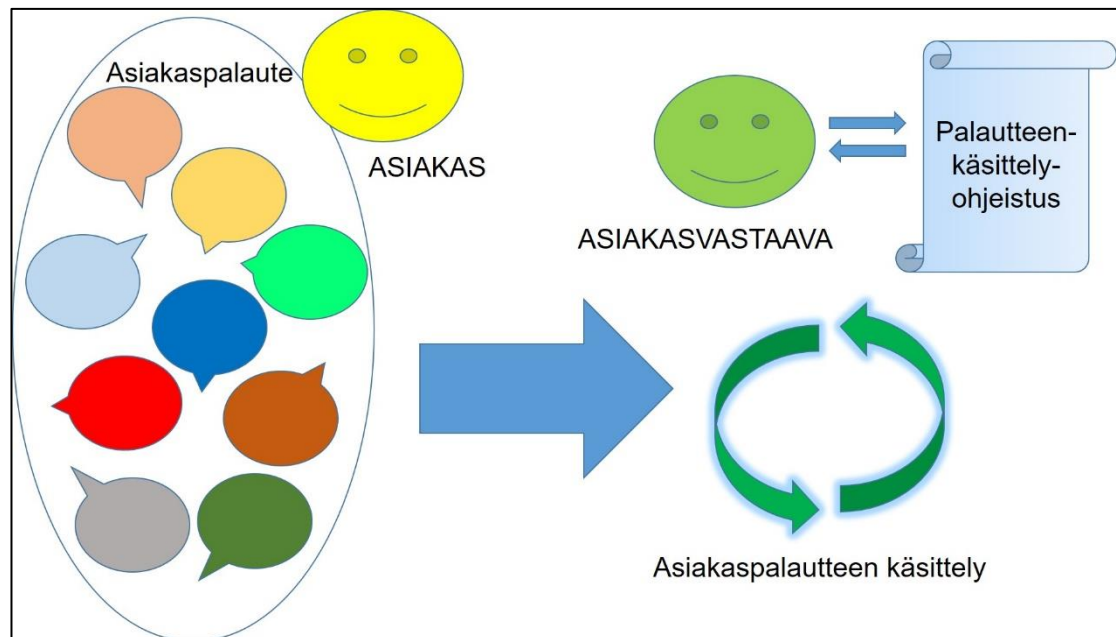
## 5.2 Kehittämis ehdotukset

Tutkimuksen tuloksena esittelen kolme kehittämis ehdotusta:

- asiakasvastaavan palautteenkäsittelyprosessi
- palvelunhallintajärjestelmään laadittava asiakaskortti ja
- palvelumuotoiluprosjekti, jonka tavoitteena on luoda asiakassegmenteittäin tuotetut palvelut tietotekniikkakeskuksen tuottamien peruspalvelujen rinnalle.

Asiakasvastaavan palautteenkäsittelyprosessi

Palautteen käsittely (kuvio 33) on tärkeä osa asiakasvastaavien toimintaa ja asiakkuuksien hoitamista.



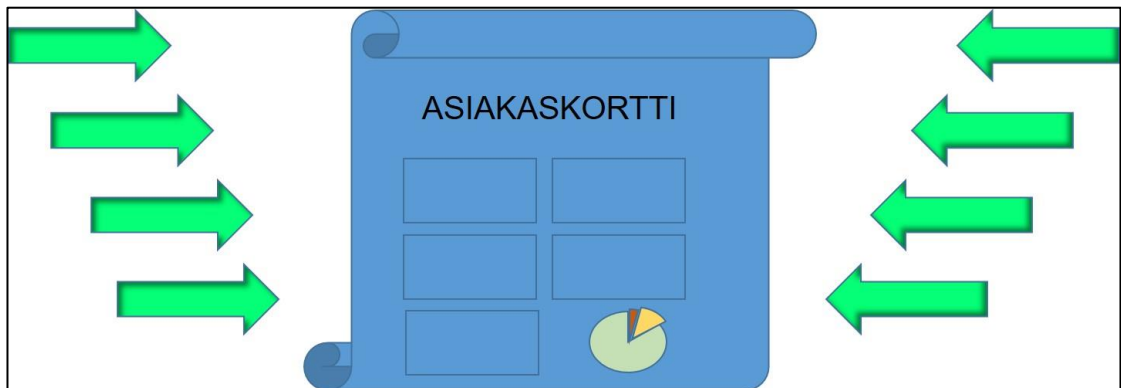
Kuvio 33. Asiakasvastaavan palautteenkäsittelyprosessi

Tutkimustyön tuloksena palautteiden käsittelyyn on laadittu ohjeistus, joka on laajemmin esitelty liitteessä 9. Asiakas antaa palautetta asiakasvastaavalle asiakastapaamisessa, puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Asiakasvastaava kirjaa palautteen palvelunhallintajärjestelmään ja oman harkintansa mukaan Tiken asiakkuudenhallinta -työryhmäalueella olevalle asiakaskortille. Asiakkaalta tulleet kehitysehdotukset ja reklamaatiot kirjataan palvelunhallintajärjestelmään. Reklamaatiot ovat asiakkaan ilmoituksia palvelussa tapahtuneesta virheestä tai viallisesta tuotteesta. Reklamaatioiden käsittely aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia ja ne onkin mielletävä asiakkaiden arvonluontia tukeviksi palveluiksi, jotka parantavat esimerkiksi asiakaspalvelua. (Grönroos 2015, 159, 161.) Jos asiakas kertoo palautteen tietotekniikkakeskuksen Helpdeskiin tai muulle tietotekniikkakeskuksen henkilökunnalle, palaute kirjataan palvelunhallintajärjestelmään, josta palaute välitetään eteenpäin asiakasvastaavalle. Asiakasvastaava käsittelee palautteen itse tai välittää sen eteenpäin. Asiakkaalle lähetetään viesti palautteen vastaanottamisesta ja kerrotaan, miten

palautetta jatkossa käsitellään ja jos palaute välitetään eteenpäin, kerrotaan siitä asiakkaalle. Asiakas on käyttänyt aikaansa palautteen antamiseen ja hän haluaa varmasti tietää, miten hänen antamansa palaute huomioidaan organisaatiossa. Asiakasvastaavilla on käytössään ajantasainen ohjeistus palautteen käsittelyyn Tiken asiakkuudenhallinta -työryhmäalueella. Asiakaspalautteita käsitellään kuukausittain tietotekniikkakeskuksen johtoryhmän kokouksessa. Tämän lisäksi palautteita tarkastellaan vuosittain palautteiden seurantapalaverissa, joka voidaan järjestää asiakasvastaavien kokouksen yhteyteen. Seurantapalaveria voidaan kutsua myös laatupalaveriksi, jossa katsastetaan menneen vuoden palvelutapahtumista ja palveluista tulleet palautteet, jotka ovat syötteitä toiminnan kehittämiseen. Seurantapalaverista laaditaan muistiinpanot Tiken asiakkuudenhallinta -työryhmäalueelle, jotta vuosittainen seuranta on helpompaa. Muistiinpanoihin voidaan kirjata esimerkiksi erilaisia huomioita vuoden aikana tapahtuneista suurista järjestelmämuutoksista, jotka ovat vaikuttaneet palautteiden määrään ja sisältöön. Tätä tukee toimiva muutoksen- ja ongelmanhallinta. Palautteenkäsittelyn kehitys on jatkuvaa. Palveluita koskevan palautekyselyn uudistaminen on tarpeellinen, jotta palveluita koskevat palautteet kerätään täydentämään palvelunhallintajärjestelmään tullutta palvelutapahtumakohtaista palautetta. Palvelukohtaista palautetta voidaan kerätä esimerkiksi 2- 4 kertaa vuodessa, jotta se antaa hyvän kokonaiskuvan palveluiden käytöstä ruuhkahuippuineen.

Palautteen käsittelyn käytännön toteutumisen selvittäminen asiakasvastaavien osalta on erinomainen jatkotutkimuksen aihe. Tutkimuksen voisi toteuttaa keväällä 2019, jolloin asiakasvastaavien tehtäviin tehty tarkennukset ja muutokset ovat jo luonteva osa tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavien vuorovaikutteista toimintaa yksittäisten asiakkaiden ja asiakasyksiköiden kanssa. Asiakkaan esille tuomat ideat ja ajatukset otetaan esille asiakastapaamisissa ja asiakas kokee olevansa arvostettu. Saapunutta asiakaspalautetta hyödynnetään myös palveluiden ja toiminnan kehittämisessä. Jatkotutkimuksen tavoitteena olisi selvittää, onko palautetta käsitelty ohjeistuksen mukaisesti ja tarkastella, onko asiakaspalautteen käsittelyn terävöittämisellä ollut vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää palvelutapahtuma- ja palvelukohtaisen palautekyselyn tuloksia sekä asiakkaille jatkotutkimuksen yhteydessä lähetyn kyselyn tuloksia. Kysely on lyhyt ja napakka, jolla turvataan mahdollisimman suuri vastausprosentti. Asiakasvastaavilla on mahdollisuus käsitellä kysymykset asiakkaan kanssa asiakastapaamisissa. Jos asiakastapaamisia ei kyselyn aikana järjestetä, kysely voidaan toteuttaa sähköpostitse tai Office 365 Microsoft Forms -työkalun avulla. Jatkotutkimuksesta saatujen tulosten perusteella tarkastetaan palautteenkäsittelyprosesseja sekä asiakasvastaavien että muiden tietotekniikkakeskuksen toimijoiden osalta, päivitetään palautteen käsittelyohjeita ja tarvittaessa myös asiakasvastaavamallia.

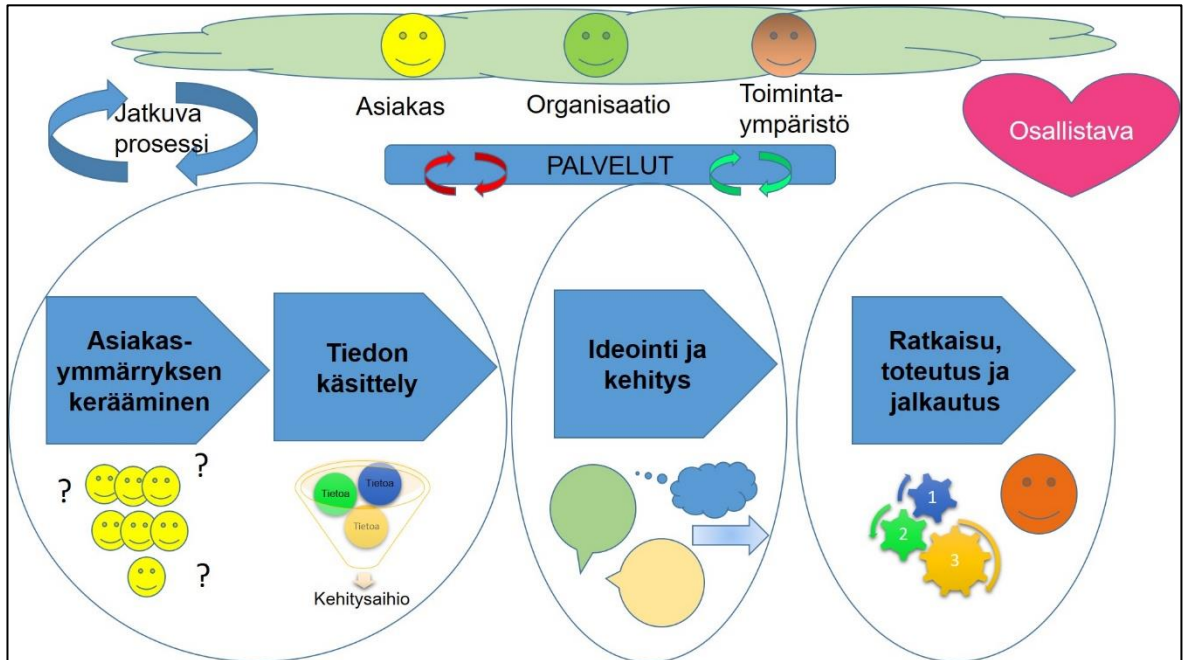
Palvelunhallintajärjestelmään perustettava asiakaskortti (kuvio 34) palvelee organisaatiota tehokkaasti ja tukee asiakasvastaavan työtä.



Kuvio 34. Palvelunhallintajärjestelmän asiakaskortti

Asiakasvastaava näkee yhdellä silmäyksellä asiakkaan tilanteen; tulleet tukipyynnöt ja saadun palautteen. Asiakaskortti esitellään tarkemmin liitteessä 10. Tässä opinnäytetyössä kuvataan asiakaskortin sisältö otsikkotasolla. Palvelunhallintajärjestelmään perustettavaan asiakaskorttiin luodaan 9 eri luokkaa, jotka sisältävät tarkentavia tietoja. Tiedot integroidaan asiakaskorttiin muista järjestelmistä. Asiakaskortin luokkia ovat asiakas, yhteyshenkilöt, palaute, tukipyynnöt, häiriöt, ongelmanhallinta, muutoksenhallinta, asiakastapaamiset ja lisätiedot. Lisäoptiona voisi asiakaskorttiin tuoda ainakin yhden asiakastyytyväisyyttä kuvaavan raporttidiagrammin. Asiakaskortin luokissa on kenttiä, joihin integroidaan erilaisia tarpeellisia tietoja. Jos tulee esille, ettei tietoja ole riittävästi, voidaan palvelunhallintajärjestelmän asiakaskorttiin luoda lisäkenttiä näyttämään tarvittavaa tietoa. Häiriöt kertovat onko IT-palvelussa ollut suunnittelematon keskeytys (ITIL-sanasto 2009, 58), ongelmanhallinta ennakoi häiriöt ja estää niiden syntymisen (ITIL-sanasto 2009, 87) ja muutoksenhallinta pyrkii tekemään muutokset IT-palveluja häiritsemättä (ITIL-sanasto 2009, 23). Asiakastapaamiset kirjataan samalle asiakaskortille. Siinä kerrotaan, mistä on keskusteltu ja mitä on sovittu. Lisätietoihin voidaan merkitä esimerkiksi asioita, jotka ovat tässä yksikössä poikkeavia tai mitä erityisesti olisi muistettava valmistauduttaessa seuraavaan tapaamiseen. Lisäbonuksena asiakaskortissa on esimerkiksi asiakkaan asiakastyytyväisyyttä kuvaava ympyrädiagrammi. Raporttinäkymän voi tarvittaessa vaihtaa koskemaan jotain muuta raportointikohdetta.

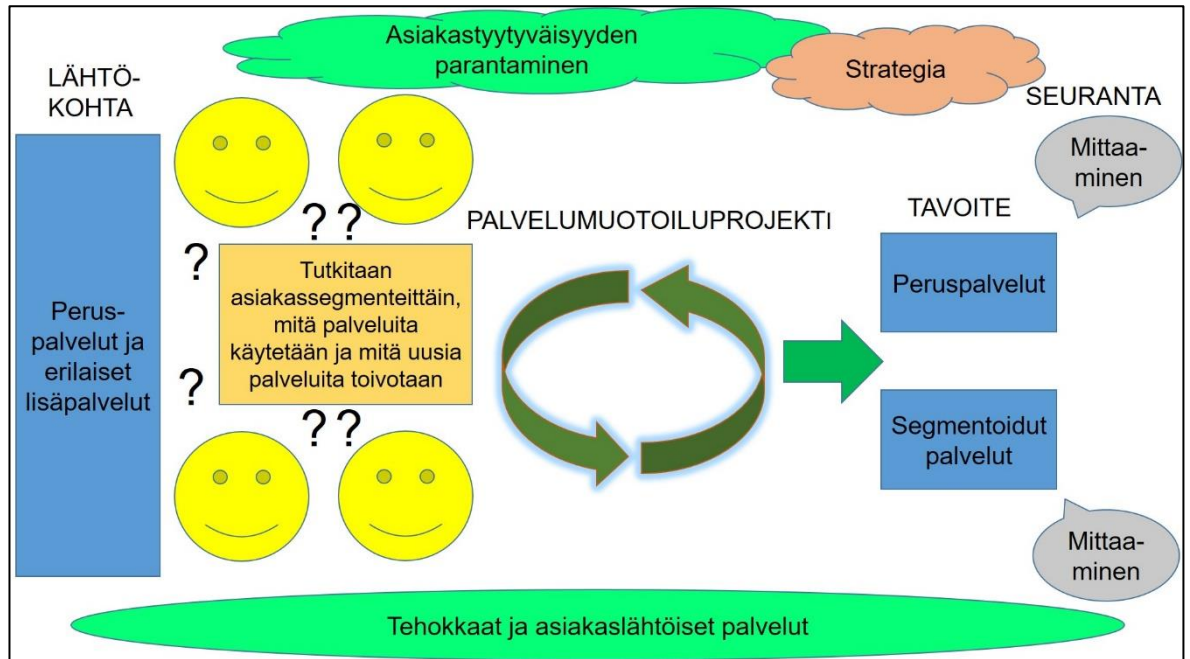
Palvelumuotoiluprojektin (kuvio 35) avulla on mahdollista palvelumuotoilun keinoja käyttäen kehittää tietotekniikkakeskuksen tuottamia palveluita, monipuolistaa asiakasvastavien toimintaa ja lisätä asiakastyytyvyyttä.



Kuvio 35. Palvelumuotoiluprojektin päävaiheet (Moritz 2005, 39)

Tietotekniikkakeskuksen palvelumuotoiluprojektissa voidaan tutkia asiakassegmenteittäin, mitä palveluita asiakkaat käyttävät ja mitä uusia palveluita he toivovat. Projektin tavoitteena on luoda asiakassegmenteittäin tuotetut palvelut tietotekniikkakeskuksen tuottamien peruspalvelujen rinnalle. Tässä opinnäytetyössä kuvataan pääkohdittain tietotekniikkakeskuksen palveluiden asiakassegmentoinnin kehittämisprojekti (kuvio 36).





Kuvio 36. Tietotekniikkakeskuksen palvelumuotoiluprojektin päävaiheet segmentoitujen palveluiden kehittämiseksi

Asiakassegmenttejä ovat Helsingin yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstö, muu henkilökunta ja opiskelijat. Tutkittavat ryhmät voidaan tarvittaessa jakaa vielä pienempiin osaryhmiin. Palvelumuotoiluprojektin alkuvaiheessa kartoitetaan asiakas- ja organisaatioymmärrystä havainnoiden, haastatellen ja kyselyjen avulla, joissa selvitetään asiakkaiden tietoisia ja tiedostamattomia tarpeita sekä kartoitetaan tyytyväisyyttä nykyisiin palveluihin. Projektissa huomioidaan yliopiston ja tietotekniikkakeskuksen strategiassa määritellyt kohteet, joihin erityisesti tulee kiinnittää huomioita. Tutkimustulokset seulotaan ja kiteytetään kehitystyön ahioksi. Projektissa hyödynnetään asiakasvastaavien asiakastuntemusta, tietotekniikkakeskuksen muita asiantuntijoita sekä ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä, jotta asiakkaalle voidaan tarjota paras mahdollinen asiakaskokemus. Tutkimustulosten käsittelyn jälkeen aloitetaan palveluiden kehitysvaihe, jonka vaiheita ovat ideointi, kehittäminen, kokeileminen, koemallintaminen ja lopuksi tuotteistaminen. Viimeinen vaihe on tuotteen jalkautus eli tietotekniikkakeskuksen segmentoidun palvelun lanseeraaminen oikealle kohderyhmälle. (Moritz 2005, 39.) Kehitysprosessi on jatkuva. Palvelutuotteen lanseeraamisen jälkeen mitataan asiakaskokemusta ja tehdään palveluun mittaustuloksiin perustuvia muutoksia. Asiakasymmärryksen kerääminen on osa tietotekniikkakeskuksen toimintamallia ja operatiivista toimintaa. Peruspalveluita sekä segmentoituja palveluita kehitetään jatkuvasti.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu ja kysely. Asiakasvastaavien tunnin pituisten haastatteluiden avulla kartoitettiin nykytilanne ja koottiin ideoita tehtävien kehittämiseksi. Tutkija pyrki pitämään haastattelut avoimina huolimatta siitä, että käytössä oli valmis haastattelurunko ja kaikki kysymykset käytiin haastattelussa läpi. Haastattelutuloksista löytyi asiakasvastaavan työhön uusia näkökulmia ja kehittämismahdollisuuksia. Asiakasvastaavien tehtäväkenttää kehitettiin projektin aikana haastattelutulosten perusteella. Tutkimuksen puitteissa järjestettiin kaksi työpajaa, joista ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin haastattelutuloksia ja toisessa tarkasteltiin ja jalostettiin haastattelutulosten pohjalta asiakasvastaavien tehtävien ohjeistuksiin tehtyjä uudistuksia ja parannuksia. Ensimmäisen työpajan jälkeen asiakasvastaaville lähetetty kysely kyseisen työpajan hyödyllisyydestä ja koko projektin päättyessä projektin onnistumista ja tulosten hyödyllisyyttä kartoittava kysely lisäsivät tutkimusmenetelmien ja tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Opinnäytetyöprojekti oli osa suurempaa toimeksiantajan projektikonaisuutta ja tutkimusmenetelmien avulla saatiin aineistoa sekä opinnäytetyöprojektiin että tutkijan työpaikalla toteutettuun projektiin. Haastattelukysymykset käsiteltiin ja hyväksyttiin toimeksiantajan projektin ohjausryhmässä.

## 6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tehtäviini Helsingin yliopiston tietotekniikkakeskuksessa kuuluu muun muassa asiakaspalautteiden käsittely, analysointi ja raportointi. Tietotekniikkakeskuksen asiakkuudenhallinnan kehittämiseen liittyvä aihe kiinnosti ja keväällä 2017 sovinkin tietotekniikkakeskuksen Asiakastuki-yksikön yksikköpäällikön kanssa opinnäytetyön aiheesta. Esittelin aiheen tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavien kokouksessa keväällä 2017. Alkukesästä 2017 tietotekniikkakeskuksessa käynnistettiin asiakkuudenhallinnan ja asiakasyhteistyön kehittämiseen liittyvä projekti, jossa toimin projektipäällikkönä. Opinnäytetyöprojekti ja toimeksiantajan projekti etenivät rinnakkain samaa aihetta käsitellen, opinnäytetyöprojektin aihe rajattiin koskemaan asiakasvastaavien tehtävien kehittämistä ja palautteen hyödyntämistä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Projektiryhmäni oli pieni, itseni lisäksi siihen kuului yksi henkilö. Syksyllä 2017 haastattelin kaikki tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavat, litteroin tunnin pituiset haastattelut, järjestin kaksi työpajaa ja osallistuin myös kollegani lisäksi asiakasvastaavien ohjeistuksen laatimiseen. Tietotekniikkakeskuksen projektin ja opinnäytetyöprojektin päällekkäisyys tuntui aika ajoin hieman raskaalta ja hämärältä, mutta loppuvuodesta 2017 opinnäytetyöprojektin lopulliset aiheet ja viitekehykset alkoivat kirkastua ja aloitin kirjoitustyön. Molemmat projektit olivat mielenkiintoisia ja työssäni sain hyvää tukea projektipäällikön tehtävääni yksikön päälliköltä ja projektin ohjausryhmältä. Pesti oli mielenkiintoinen ja pohtiessani, että tekisinkö jotain toisin, voisin vastata itselleni, että toimisoin samalla tavalla. Projektipäällikön tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia, että projekti etenee, projekti tuottaa tuloksia ja lopulta projekti päätetään, ja mielestäni täytin kaikki onnistumisen kriteerit.

Aloin keräämään aineistoa opinnäytetyötäni varten jo kesästä 2017 alkaen. Sain vetämäni projektin kuluessa hyviä aiheita ja ideoita opinnäytetyöni sisältöön tietotekniikkakeskuksen projektin ohjausryhmältä ja Asiakastuki-yksikön päälliköltä, joka on myös tämän opinnäytetyön sisältöohjaaja. Keräsin pitkin vuotta esille tulleita asioita pienille lapuille ja käsiteltyäni aiheen opinnäytetyössäni merkkasin aina lapulla olleen aiheen käsitellyksi. Kesällä 2017 laadin myös miellekartan, jolla havainnollistin itselleni asiakokonaisuuden ja opinnäytetyön rakenteet. Miellekartta sisälsi kaikki mahdolliset asiat, mitä tuli mieleeni. Loppujen lopuksi kaikkia muistilappuja tai miellekartassa (kuva 2) olevia asioita en ottanut mukaan opinnäytetyöhöni, koska opinnäytetyöstäni olisi tullut paljon laajempi kuin miksi se lopulta muodostui. Aiheita ja asioita on helppo keksiä, mutta raja on tärkeä, jotta opinnäytetyöstä rakentuu looginen ja asiapitoinen kokonaisuus.



Kuva 2. Kaikkea ei tarvitse muistaa - kirjoita lapuille (Talvio 2018.)

Oman oppimisen kannalta opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja hyödyllinen. Opin paljon uutta opinnäytetyön aihealueesta ja projektipäällikön tehtävästä. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen kiinnostaa edelleen ja uudet tutkimus- ja kehittämiskohteet odottavat asiantuntijan kosketusta.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus – tee asiakastasi faneja. Meedia Zone OÜ. Viro.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. – 15. painos. Bookwell Oy. Porvoo.

Control Express Finland Oy, 2017. Webrosensor. Miltä näyttää resurssitehokkuus ja virtaustehokkuus. Luettavissa: <http://www.webrosensor.fi/blogi/milta-naytaa-resurssitehokkuus-ja-virtaustehokkuus/>. Luettu: 8.12.2017.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Saarijärven Offset Oy.

Flamma, intranet 2017. Tietotekniikkakeskuksen asiakasvastaavat yksiköittäin. Pääsy rajattu. Lähde: [https://flamma.helsinki.fi/portal/home/sisalto?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=content\\_view&\\_nfls=true&placeId=HY034216&contentId=HY1002761](https://flamma.helsinki.fi/portal/home/sisalto?_nfpb=true&_pageLabel=content_view&_nfls=true&placeId=HY034216&contentId=HY1002761).

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Hansaprint. Vantaa.

Heiskanen, A. Projektisalkun priorisointi kasvun varmistajana. PRY Projektitoiminta, 2/2015, 50 - 51.

Helsingin yliopisto. Tietotekniikan palveluluettelo. Luettavissa: <https://wiki.helsinki.fi/display/Tietotekniikkapalvelut/Ratkaisukonsultointi>. Luettu: 1.3.2018.

Helsingin yliopisto 2012. Helsingin yliopiston kokonaisarkkitehtuuriperiaatteet. Rehtorin päätös 3.5.2012. Luettavissa: [http://savotta.helsinki.fi/halvi/asianhallinta/dynasty/rehtori.nsf/cfa8a7bc4d8e1088c225782b002b7d16/b2a838244cba3555c22579f40032efe1/\\$FILE/HY\\_n%20kokonaisarkkitehtuuriperiaatteet.pdf](http://savotta.helsinki.fi/halvi/asianhallinta/dynasty/rehtori.nsf/cfa8a7bc4d8e1088c225782b002b7d16/b2a838244cba3555c22579f40032efe1/$FILE/HY_n%20kokonaisarkkitehtuuriperiaatteet.pdf). Luettu: 14.1.2018.

Helsingin yliopisto 2017a. Tietotekniikkakeskus. Toimeenpanosuunnitelma kaudelle 2017 – 2020. Ei luettavissa.

Helsingin yliopisto 2017b, Wiki. IT-projektien tuki. Ei luettavissa. Luettu: 14.3.2018.

Helsingin yliopisto 2018a. Helsingin yliopisto lyhyesti. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/helsingin-yliopisto-lyhyesti>. Luettu: 14.1.2018.

Helsingin yliopisto 2018b. Kolme keskeisintä tehtävää. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/helsingin-yliopisto-lyhyesti#section-36394>. Luettu: 14.1.2018.

Helsingin yliopisto 2018c. Mikä yliopistoranking? Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/mika-yliopistoranking>. Luettu: 14.1.2018.

Helsingin yliopisto 2018d. Strategia 2017 - 2020. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/strategia-ja-johtaminen/strategia-2017-2020>. Luettu: 14.1.2018.

Helsingin yliopisto 2018e. Tiedekunnat ja yksiköt. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/tiedekunnat-ja-yksikot>. Luettu: 14.1.2018.

Helsingin yliopisto 2018f. Strategiset tutkimusalat. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/tutkimuksen-huiput/strategiset-tutkimusalat>. Luettu: 14.1.2018.

Helsingin yliopisto 2018g. Tietotekniikkakeskuksen organisaatio. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/it/tietotekniikkakeskuksen-organisaatio>. Luettu: 14.1.2018.

Helsingin yliopisto 2018h. Tietotekniikkakeskus – toimintakertomus 2017. Vuosi 2017 lukuina. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/atk/toimkert/2017/>. Luettu: 8.4.2018.

Helsingin yliopisto 2018i. Tietotekniikkakeskus – toimintakertomus 2017. Käyttäjien palvelut. Kehitysohjelmat. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/atk/toimkert/2017/>. Luettu: 8.4.2018.

Helsingin yliopisto 2018j. Mentorointi. Luettavissa: [http://blogs.helsinki.fi/mentorointi/?page\\_id=81](http://blogs.helsinki.fi/mentorointi/?page_id=81). Luettu: 3.2.2018.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. BALTO print. Liettua.

ICT Standard Forum. Tietohallintomalli. 15.1.2018. Luettavissa: <https://www.itforbusiness.org/content/uploads/2018/01/Tietohallintomalli-15-1-2018.pdf>. Luettu: 1.3.2018.

ITIL-sanasto 2011. ITIL sanasto ja lyhenteet. Luettavissa: [https://itsmf.fi/wp-content/uploads/2014/03/ITIL\\_2011\\_Finnish\\_Glossary\\_v1.0.pdf](https://itsmf.fi/wp-content/uploads/2014/03/ITIL_2011_Finnish_Glossary_v1.0.pdf). Luettu: 13.3.2018.

itSMF.fi. 2009. ITIL®V3-taskukirja. Kyriiri Oy.

itSMF.fi. 2013. ITIL®Perustason käsikirja. 2nd. UK.

JHS-suositukset. JUHTA-julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Versio 2.0. Julkaistu: 7.2.2017. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179/JHS179.html#H6>. Luettu: 14.1.2018.

JHS-suositukset. JUHTA-julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 182 ICT-palvelujen kehittäminen: Laadunvarmistus, Katselmointi. Versio 1.0. Julkaistu 15.12.2011. Luettavissa: [docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS182/JHS182\\_liite6.doc](http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS182/JHS182_liite6.doc). Luettu: 28.1.2018.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. BALTO print. Liettua.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa – Tuotekeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. BALTO print. Liettua.

Koivisto, M. 2016. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry. Grano Oy.

Korkeakoulujen KA-Pilotin ja KA-SIG ryhmän toimituskunta 2013. Kartturi - korkea-koulujen kokonaisarkkitehtuurin menetelmäopas. 2. painos. Unigrafia Oy. Helsinki.

Koskelo, M. 2014. Palvelumuotoilun avulla kohti ihmisläheisempää liiketoimintaa. Tietoasi-  
antuntija 2/2014, s.9-10.

Koskivaara, J. 2013. Kokonaisarkkitehtuurityö Helsingin yliopistossa. Kokonaisarkki-tehtuuri ja laatutyöseminaari 10.10.2013. Luettavissa: [https://confluence.csc.fi/download/attachments/31819654/Kokonaisarkkitehtuurity%C3%B6%20HYss%C3%A4%2020131010\\_julkinen.pdf?version=1&modification-Date=1381488752764&api=v2](https://confluence.csc.fi/download/attachments/31819654/Kokonaisarkkitehtuurity%C3%B6%20HYss%C3%A4%2020131010_julkinen.pdf?version=1&modification-Date=1381488752764&api=v2). Luettu: 14.1.2018.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. 5. uudistettu painos. Koppo Niini Oy. Helsinki.

- Lean Enterprise Institute 2017. What is Lean? Luettavissa: <http://www.lean.org/Whats-Lean/>. Luettu: 8.12.2017.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Print Best. Viro
- Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Talentum. Hämeenlinna.
- Miettinen, S. (toim.) 2016. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry. Grano Oy.
- Miettinen, S. (toim.), Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2016. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry. Grano Oy.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 3. painos. Bulls Graphics Ab. Halmstad.
- Moore, J.F. 2013. Shared Purpose – A thousand business ecosystems, a connected community, and the future. Create Space Publishing Platform. USA.
- Morelli, N. 2002. Designing Product/Service Systems: A Methodological Exploration<sup>1</sup>. Design Issues: Volume 18, Number 3 Summer 2002. Luettavissa: <http://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/Morelli.pdf>. Luettu: 30.12.2017.
- Moritz, S. 2015. Practical Access to Service Design.pdf. 2005. Luettavissa: <http://www.stefan-moritz.com/>. Luettu: 30.12.2017
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. 1.-2. painos. Dark Oy. Vantaa.
- Nissinen, H. 16.3.2017. Unohtakaa yksin yrittäminen, uusi kasvu syntyy ekosysteemeissä. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/unohtakaa-yksin-yrittaminen-uusi-kasvu-syntyy-ekosysteemeissa/>. Luettu: 29.12.2017
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.- 4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.



Opetushallitus 2017a. Ennakointi. Sanastot. Ennakointi. Luettavissa: [http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus\\_ja\\_osaamistarpeiden\\_ennakointi/sanastot/suomenkielinen\\_sanasto#E](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/sanastot/suomenkielinen_sanasto#E). Luettu: 7.12.2017.

Opetushallitus 2017b. Sanastot. Driving Force. Luettavissa:[http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus\\_ja\\_osaamistarpeiden\\_ennakointi/sanastot/suomenkielinen\\_sanasto#D](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/sanastot/suomenkielinen_sanasto#D). Luettu:7.12.2017

Parantainen, J. 2014. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä – tuotteistaminen. 6.painos. Print Best. Viro.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Project Management Institute, 2013. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fifth Edition.

Roos, A. 4.10.2016. Pohjoisviitta Oy.ITIL Practitioner pähkinänkuoressa. Luettavissa: <https://pohjoisviitta.fi/tag/itil-practitioner/>. Luettu. 3.12.2017.

Roos, A. 3.5.2017. Pohjoisviitta Oy. Mitä olen oppinut. Osa1. Selkeät käsitteet. Luettavissa: <https://pohjoisviitta.fi/>. Luettu 3.12.2017.

Saari, Tuomo 2010. Yhtenäinen projektimalli osana it:n johtamista. Hetky 1/2010. Luettavissa: [http://www.projekti-instituutti.fi/files/529/Hetky\\_1\\_2010\\_TS.pdf](http://www.projekti-instituutti.fi/files/529/Hetky_1_2010_TS.pdf). Luettu: 14.1.2018.

Salesforce 2018. What is CRM? How we define CRM? Luettavissa: <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/crm/what-is-crm/>. Luettu: 13.3.2018.

Selin,E. & Selin,J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2. uudistettu painos. Hansaprint Oy. Espoo.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2015. This is Service Design Thinking. Basic – Tools – Cases. 5.th printing in paperback 2015. BIS Publishers. Amsterdam.

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla – asiakkaiden armoilla. 7. painos. WS Bookwell Oy.Juva.

Talvio, T. 2017. Tietotekniikka-asiantuntija. Helsingin yliopisto.

Tietotekniikkakeskus 2017. Tiken asiakkuudenhallinnan työryhmäalue. Luettu: 11.3.2018.  
Ei luettavissa.

Toivonen, E. Hyvä projektitoimisto on palvelija. PRY Projektitoiminta, 1/2016, 26 - 27.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. BALTO print. Liettua.

TSO information & publishing solutions 2011. ITIL Best Management Practice. ITIL ® Service Strategy. United Kingdom.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. BALTO print. Liettua.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

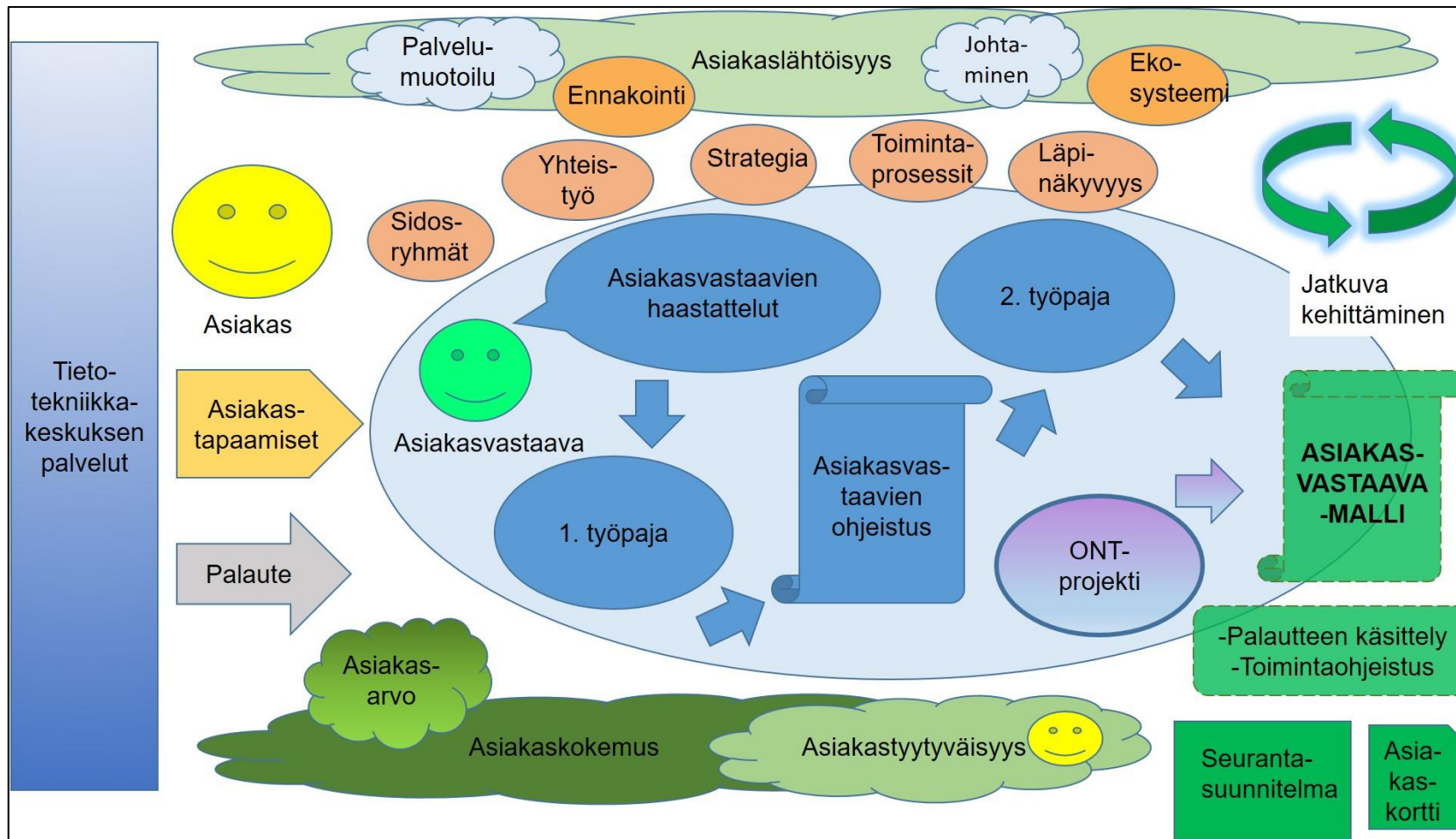
Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna Raamatutrükikoda. Tallinna.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. BALTO print. Liettua.

Watkinson, M. 2013. The Ten Principles Behind Great Customer Experiences. Ashford Colour Press Ltd. Gosport.

## Liitteet

### Liite 1. Opinnäytetyö pähkinäkuoressa



## **Liite 2. Asiakasvastaaville suoritettun haastattelun kysymykset**

### **Vastuut**

1. Mitä asiakasvastaavien työhön sisältyy eli mitä teet asiakasvastaavana? Esim.
  - Asiakaskohtaamiset (asiakastapaaminen, puhelu, sähköpostiviesti jne.)
  - Tukipyyntöjen käsittely
2. Missä roolissa toimit asiakaskohtaamisissa omien asiakkaittesi kanssa? Toimitko palveluvastaavan, asiakasvastaavan vai ratkaisukonsultin roolissa? Mitkä ovat eri roolien osuudet? (Rooli voi vaihdella esim. asiakkaan tai casen kohdalla)

### **Nykytilanne/toiminta**

1. Mitä sidosryhmiä asiakascasien käsittelyssä on mukana? Mikä on sidosryhmien rooli?
2. Milloin viimeksi olet ollut yhteydessä/kontaktissa asiakkaaseen ja kenen aloitteesta?

### **Kehitys/tulevaisuus**

1. Miten tärkeänä koet asiakasvastaavien tehtävät?  
(Vähemmän tärkeänä, tärkeänä, erittäin tärkeänä)
2. Miten kehittäisit asiakasvastaavien toimintaa? Mitä tekisit toisin?

### **Asiakaspalautteen käsittely**

1. Jos tulee, mitä kautta asiakaspalaute tulee ja mistä/keneltä?
2. Miten käsittelet tulleen asiakaspalautteen ja mitä välineitä käytät?
3. Miten huomioit asiakaspalautteen asiakasvastaavan työssäsi?
4. Miten haluaisit kehittää palautteen käsittelyä?

### Liite 3. Asiakasvastaavien 1. työpajan agenda

*Ennakkomateriaali: Asiakasvastaavien haastattelutulokset*

1. Mitä asiakasvastaava tekee - haastattelutuloksia ja peilausta jo lueteltuihin tehtäviin.
2. Haastatteluyhteenvetoa:
  - Missä roolissa toimit asiakasvastaavana?
  - Miten tärkeänä koet asiakasvastaavan tehtävät?
  - Kuinka mieluisana koet asiakasvastaavien tehtävät?
3. Miten kehittäisit asiakasvastaavien toimintaa?

Tutkaillaan esille tulleita ajatuksia. Tavoitteena on kiteyttää asiakasvastaavien tehtäviä.

4. Esille tulleita asiakasvastaavien raporttinäkömäätoiveita palvelunhallintajärjestelmässä. Mitä muita raportteja toivotaan?
  - yksikkökohtainen palautenäkömä
  - laitostason/tiedekuntatason raportti (näkömä) palautteesta: 5 keskeisintä palvelua tikettimäärällisesti; tikettimääriä, volyymit, häiriöiden suhde palvelupyyntöihin, tekstipalautteet yksiköittäin, tyytyväisyys 0-10, suosituimmat palvelut - puolivuosi-vuosiraportit
  - asiakaskohtainen näkömä: vasteajat, tikettimäärät, asiakkuuden kaikki avoinna olevat tiketit.

#### Liite 4. Kysely 1. työpajan jälkeen

Asiakasvastaavan tehtävien kehittämiseen liittyvä työpaja 20.9.2017

Hei!

Kiitos aktiivisesta osallistumisesta tänänaamuiseen työpajaan! Toivottavasti ehditte vastata alla oleviin muutamaan työpajaa koskevaan kysymykseen.

Suurin kiitoksin, Tarja

1. Tuliko mieleesi uusia näkökulmia ja kehittämisideoita työpajan aikana tai sen jälkeen?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

2. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, voit tähän halutessasi kertoa jatkokehitystarpeita ym.

3. Oliko työpaja mielestäsi tarpeellinen ja merkityksellinen?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

## **Liite 5. Asiakasvastaavien 2. työpajan agenda**

Asiakasvastaavien kokous, työpajaosuus

ASIAKASVASTAAVAN TEHTÄVIEN KUVAUS

ASIAKASVASTAAVAN TEHTÄVÄN TAVOITTEET

### **1. Asiakasvastaavien tehtävien kiteytys ja kuvaus**

TAVOITE: selkeä ohjeistus asiakasvastaavan työn tueksi

- Ennakkomateriaali aikaisemmasta työpajasta (Haastattelutuloksia: "Mitä teet asiakasvastaavana?")
- "Asiakasvastaavan työkalupakki", tietotekniikkakeskuksen sisäinen lista asiakasvastaavan tehtävistä.

### **2. Asiakasvastaavan tehtävän tavoitteet**

Pohdintaa aiheesta

- Mitkä ovat asiakasvastaavan tehtävän tavoitteet?
- Miksi asiakasvastaava?
- Mitä arvoa asiakasvastaavuus tuottaa asiakkaalle?
- Mitä arvoa asiakasvastaavuus tuottaa tietotekniikkakeskukselle?

## **Liite 6. Projektin onnistumista mittaavat kysymykset**

1. Onko sinulla selkeä käsitys asiakasvastaavien roolista ja tehtävistä?  
Kyllä, Ei
2. Jos ei, kerrotko vielä miksi.
3. Onko projektin asiakasvastaavien työn tueksi tarkoitettua materiaalista ollut hyötyä?  
Kyllä, Ei
4. Jos ei, kerrotko vielä miksi.
5. Missä asiakasvastaavien tehtävien kehittämiseen liittyvissä seikoissa projekti mielestäsi onnistui?
6. Missä asiakasvastaavien tehtävien kehittämiseen liittyvissä seikoissa projekti ei mielestäsi onnistunut?
7. Miten asiakasvastaavien toimintaa pitäisi vielä kehittää?



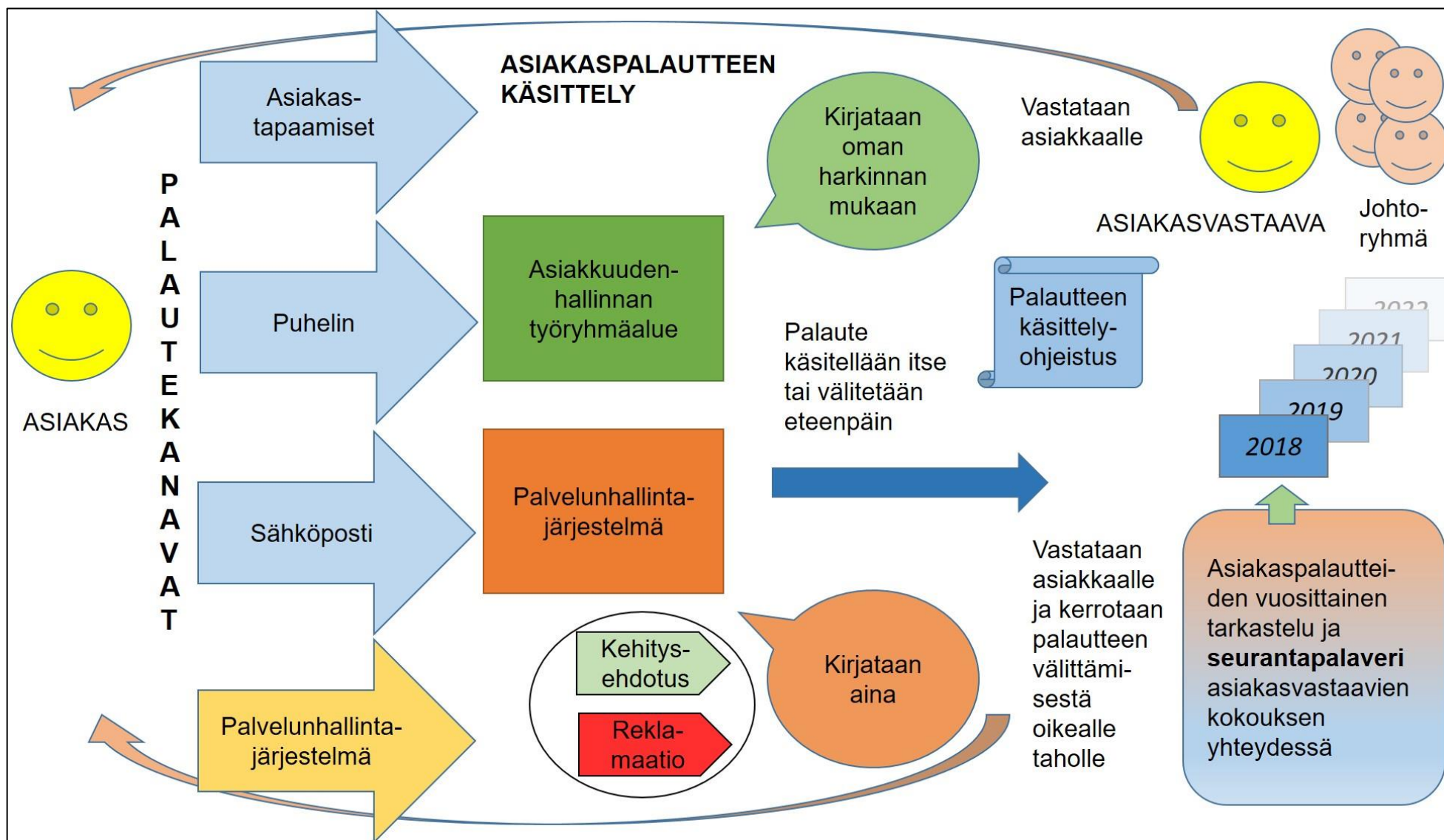
## Liite 7. Asiakasvastaavapalvelun blueprint – Ennakoitu asiakastapaaminen

TIETOTEKNIKKAKESKUKSEN ASIAKASVASTAAVAN PALVELUMALLI – ENNAKOITU ASIAKASTAPAAMINEN					
Toiminnot asiakkaan näkökulmasta	Sähköposti tai puhelin	Kutsu sähköpostitse tai puhelimitse (1-2 krt/vuodessa)	Kutsu sähköpostitse tai puhelimitse (1-2 krt/vuodessa)	Kutsu sähköpostitse tai puhelimitse (1-2 krt/vuodessa)	Kutsu sähköpostitse tai puhelimitse (1-2 krt/vuodessa)
Asiakas / käyttäjä	Suunniteltu tarve	...	...	...	...
Front (asiakkaalle näkyvät)	Sovitaan tapaamisesta, asiakas valmistautuu tapaamiseen	Sovitaan tapaamisesta, asiakas valmistautuu tapaamiseen	Sovitaan tapaamisesta, asiakas valmistautuu tapaamiseen	Sovitaan tapaamisesta, asiakas valmistautuu tapaamiseen	Sovitaan tapaamisesta, asiakas valmistautuu tapaamiseen
Back (asiakkaalle näkymättömät)	Asiakasvastaava täydentää tietoja ITSM-järjestelmän asiakaskorttiin	Asiakasvastaava tutustuu asiakkaan tilanteeseen	Yhteiset pelisäännöt asiakastapaamisiin	Asiakasvastaava tutustuu asiakkaan tilanteeseen	Asiakasvastaava tutustuu asiakkaan tilanteeseen
Tukiprosessit	Lisätietojen keruu Delegointi tarvittaessa Päätöksenteko	Yhteinen esitysmateriaali	Ajantasainen ja riittävä tukimateriaali sekä asiantuntijoiden tuki	Yhteinen esitysmateriaali	Yhteinen esitysmateriaali
Palvelubugit	Asiakas ei ole kiinnostunut ratkaisusta	Asiakkaalla ei ole aikaa	Pelisäännöt puuttuvat	Jumitetaan vanhoissa käytännöissä	Tapaaminen liian ylätasolla – ei tunnisteta palveluiden tarvetta

## Liite 8. Asiakasvastaavapalvelun blueprint – Ennakoimaton asiakastapaaminen

TIETOTEKNIKKAKESKUKSEN ASIAKASVASTAAVAN PALVELUMALLI – ENNAKOIMATON ASIAKASTAPAAMINEN			
Toiminnot asiakkaan näkökulmasta	Puhelin, sähköposti, palaverin yhteydessä	Puhelin, sähköposti, palaverin yhteydessä	Puhelin, sähköposti, palaverin yhteydessä
Asiakas / käyttäjä	Yllättävä ja uusi tarve	Reklamaatio	Muuttunut tarve
Front (asiakkaalle näkyvät)	Asiakasvastaava ottaa yhteyttä asiakkaaseen	Asiakasvastaava vastaa asiakkaalle ja kirjaa reklamaation	Asiakasvastaava ottaa yhteyttä asiakkaaseen
Back (asiakkaalle näkymättömät)	Tilanteen selvittelyä (asiiantuntijoiden ja muiden asiakasvastaavien tuki, ITSM-järjestelmä)	Tilanteen selvittely (asiakasvastaava + muut sidosryhmät tarpeen mukaan)	Tilanteen selvittely (asiakasvastaava + muut sidosryhmät tarpeen mukaan)
Tukiprosessit	Lisätietojen keruu Päätöksenteko	Tukipyyntöön ja palautteeseen liittyvät seikat kirjataan palveluhallintajärjestelmään	Tukipyyntöön liittyvät seikat kirjataan palvelunhallintajärjestelmään
Palvelubugit	Tarvetta ei ole mahdollista toteuttaa tai hitaammassa aikataulussa	Reklamaatiota ei käsitellä riittävän nopeasti	Tarvetta ei ole mahdollista toteuttaa tai hitaammassa aikataulussa

## Liite 9. Ohjeistus asiakasvastaavalle palautteen käsittelyyn



## Liite 10. Asiakaskortti

<b>ASIAKAS</b> <div>Asiakasyksikkö</div> <div>Tulosyksikkö</div> <div>Laskutustunnuksen nimi</div> <div>Laskutustunnus</div> <div>Katuosoite</div> <div>Puhelinnumero</div>	<b>TUKIPYYNNÖT</b> <div>Tiketit</div> <div>Ratkaistut tiketit</div>	<b>ASIAKASTAPAAMISET</b> <div>Päiväys</div> <div>Tapaamisen sisältö</div> <div>Muistio ja dokumentit</div> <div>Asioiden hoidon tilanne</div>	<b>LISÄTIEDOT</b> <div>Tässä yksikössä erityistä</div> <div>Muuta</div>
<b>YHTEYSHENKILÖT</b> <div>Asiakkaan yhteyshenkilö</div> <div>Asiakkaan yhteyshenkilön yhteystiedot</div> <div>Asiakasvastaava</div>	<b>HÄIRIÖT</b> <div>Tiketit</div>		
<b>PALAUTE</b> <div>Palvelukohtainen palaute</div> <div>Palvelutapahtumakohtainen palaute</div>	<b>ONGELMANHALLINTA</b> <div>Tiketit</div>		
	<b>MUUTOKSENHALLINTA</b> <div>Tiketit</div>		
		<b>ASIAKASTYYTYVÄISYYS</b> 	